

DAS MITBESTIMMUNGSRECHT IN DER WESTDEUTSCHEN EISEN- UND STAHLINDUSTRIE

Entwicklung, Zielsetzung, Auswirkung

DISSERTATION

**zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel**

vorgelegt

von

**Gerlinde Buuck-Rupp
aus Heidelberg**

1959

**Ernst-Reuter-Gesellschaft
der Förderer und Freunde der Freien Universität e. V.
Dissertations-Druckstelle**

BERLIN 1963

Druck:
ERNST-REUTER-GESELLSCHAFT
der Förderer und Freunde der Freien Universität Berlin e.V.
DISSERTATIONS-DRUCKSTELLE
1 Berlin 33, Garystr. 45

DAS MITBESTIMMUNGSRECHT IN DER WESTDEUTSCHEN EISEN- UND STAHLINDUSTRIE

Entwicklung, Zielsetzung, Auswirkung

DISSERTATION

**zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät**

der Universität Basel

vorgelegt

von

Gerlinde Buuck-Rupp

aus Heidelberg



Ernst-Reuter-Gesellschaft

**der Förderer und Freunde der Freien Universität e. V.
Dissertations-Druckstelle**

BERLIN 1963

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät
auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Edgar Salin

Prof. Dr. Gottfried Bombach

Basel, den 3. November 1959

sign. Prof. Dr. Denis van Berchem
Dekan

Inhaltsverzeichnis

	Seite:
Vorwort	5
I. Teil: ZUR GESCHICHTE DER MITBESTIMMUNG	
1. Historische Ursprünge und Parallelen der Mitbestimmung	7
2. Der Gedanke der Wirtschaftsdemokratie in der Weimarer Republik	27
3. Die Diskussionen über die Mitbestimmung nach 1945	34
II. Teil: DIE INSTITUTIONEN DER MITBESTIMMUNG UND DIE MIT IHNEN VERBUNDENEN ZIELSETZUNGEN	
1. Die Institutionen der Mitbestimmung	55
a. Im Aufsichtsrat	56
b. Im Vorstand	61
c. Der Betriebsrat	73
d. Das System der Ausschüsse in der Mitbestimmung	76
2. Die Zielsetzungen des Mitbestimmungsrechtes	79
III. Teil: DIE AUSWIRKUNGEN DER MITBESTIMMUNG IN DEN AUFSICHTSRATEN UND VORSTÄNDEN DER EISEN-UND STAHLINDUSTRIE UND IHR ANTEIL AN DER BISHERIGEN LOHN- UND SOZIALPOLITIK	
1. Die Auswirkungen der Mitbestimmung in den Aufsichtsräten der Eisen- und Stahlindustrie	91

a. Die Interessenkonstellation in den Aufsichtsräten	92
b. Die Entscheidungen in den Auf- sichtsräten	93
c. Die Spaltungen in den Aufsichts- räten und der Loyalitätskonflikt der Arbeitnehmersvertreter	101
2. Die Auswirkungen der Mitbestimmung in den Vorständen der Eisen- und Stahlin- dustrie	104
a. Der Arbeitsdirektor und die Ent- scheidungen im Vorstand	106
b. Das bisherige Arbeiten der Vor- stände	113
c. Zur Problematik der Institution des Arbeitsdirektors	116
3. Die Auswirkungen der Mitbestimmung auf Lohn- und Sozialpolitik in der Eisen- und Stahlindustrie	
a. Lohnpolitik	120
b. Sozialpolitik	123

Anmerkungen	140
Literaturverzeichnis	154
Lebenslauf	160

V o r w o r t

Die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts ist in sozialpolitischer Hinsicht gekennzeichnet durch eine Reihe revolutionärer Bewegungen, durch die Stände und Völker hervordrängten aus dem Dunkel politischer und wirtschaftlicher Unterdrückung zum Lichte eines menschenwürdigen Daseins. So ist auch in dem Kampf um die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Wirtschaft das Bemühen zu erkennen, die Krise in der bestehenden Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung zu überwinden. Den Anstoss für dieses Streben gaben die politischen und wirtschaftlichen Trümmer einer durch den Krieg und seine furchtbaren Folgen zerrütteten Welt. In solchen Zeiten setzt sich mit besonderer Eindringlichkeit die Erkenntnis durch, dass bei einem Umbruch - neben der inneren geistigen Wandlung - vor allen Dingen Taten notwendig sind, um eine Neuordnung von Grund auf zu erreichen. Die Lösungsversuche des Problems der Mitbestimmung, die nach dem Zweiten Weltkrieg in Westdeutschland ausgearbeitet wurden, müssen als ein Teil dieser erwünschten Neuordnung gewürdigt werden.

Die Themenstellung vorliegender Arbeit ergab von selbst eine Aufteilung des zu behandelnden Problemkreises in drei Teile. Ausgangspunkt bildet ein historischer Abriss, der von den Anfängen der Betriebsvertretungen über den Gedanken der Wirtschaftsdemokratie bis zum Mitbestimmungsgesetz Kohle und Eisen von 1951 reicht. Anschliessend wird im zweiten Kapitel der Versuch unternommen, die Institutionen der Mitbestimmung und die mit ihnen verbundenen Zielsetzungen darzustellen. Die Auswirkungen der Mitbestimmung aufzuzeigen, bleibt dem dritten Teil vorliegender Arbeit überlassen. Die Ausführungen dieses Abschnittes mussten auf die Auswirkungen in den Aufsichtsräten, Vorständen und auf lohn- und sozialpolitische Auswirkungen beschränkt bleiben, da über weitere ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung keine Evidenz besteht.

In diesem Zusammenhang muss noch darauf hingewiesen werden, dass - obwohl die Mitbestimmung vielfach der Anlass heftiger Diskussionen und Auseinandersetzungen war - an einschlägiger Literatur umfassende Arbeiten nicht zur Verfügung standen. Aus diesem Grunde war es erforderlich, dass ich mich selbst mit Persönlichkeiten, die in der Praxis der Mitbestimmung tätig sind, in Verbindung setzte, um das zur Verfügung stehende Material zu ergänzen.

Für wichtige Hinweise auf Material und Problemstellung sei Herrn Theo Pirker besonderer Dank ausgesprochen.

I. Teil:

ZUR GESCHICHTE DER MITBESTIMMUNG

1. Historische Ursprünge und Parallelen der Mitbestimmung

Im Rahmen der sozialpolitischen Probleme der letzten Jahrzehnte stand die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, sei es in der Wirtschaft selbst oder im Betrieb, immer wieder im Mittelpunkt der Auseinandersetzungen. Das Vorhandensein der Mitbestimmung allein ist der Ausdruck einer Entwicklung, die sich nicht mehr in ihrem Anfangsstadium befindet, deren endgültige Konzeption sich jedoch auch in unseren Tagen noch nicht gefunden hat. Verschiedene Entwicklungsstufen bereiteten den Weg vor, um die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in ihrer heutigen, in Westdeutschland verwirklichten Form, gesetzlich zu instituieren.

Zum besseren Verständnis der gegenwärtig in der Montanindustrie Westdeutschlands erreichten Regelung des Mitbestimmungsrechtes erscheint es erforderlich, einen kurzen historischen Abriss über die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse seit der industriellen Revolution zu geben und des weiteren die Anfänge der Betriebsvertretungen der Arbeitnehmer herauszustellen.

Das historische Geschehen der letzten Jahrhunderte erhielt sein Gepräge durch soziale Umwälzungen, die ihresgleichen in der Geschichte der Menschheit suchen. Revolutionierende Erfindungen, die Befreiung der Wirtschaft von produktionshindernden Gesetzen und Verordnungen, die räumliche Ausweitung des Handels, die Erhöhung der Gesamtproduktion und des Güterkreislaufes trugen dazu bei, die Produktivität der Volkswirtschaften auf ein nie gekanntes Mass zu steigern.

Vorbereitet durch den geistigen Umbruch, der durch den aufkommenden Rationalismus und die Aufklärung bewirkt wurde, konnte ein neues Sozialethos - die Erfindungen, die Freihandelswirtschaft und die Erschliessung neuer Märkte -

seine Auferstehung feiern. Getragen wurde diese Entwicklung von den bürgerlichen Schichten, die im Glauben an die Verheissungen des Liberalismus durch Entfaltung persönlicher Initiative den unermesslich erweiterten Lebens- und Wirtschaftsraum zu erobern trachteten, und die im Vertrauen auf die glückbringenden Auswirkungen der Industrialisierung dem Kapitalismus in Europa zu seinem Sieg verhalfen. Hand in Hand mit dieser Entwicklung ging die Auflösung der alten Sozialordnungen, die Beseitigung aller gesellschaftlichen Bindungen und die Ausscheidung der Gemeinschaftsinteressen, die das Kennzeichen der mittelalterlichen Ordnung und Geisteshaltung waren.

Unter diesen geschichtlichen Bedingungen vollzog sich die Umwandlung vom Handarbeits-Kleinbetrieb zum Maschinenarbeits-Grossbetrieb, die Ausdehnung der Manufaktur- und Fabrikindustrie, was schliesslich zu einer Vormachtstellung der industriellen Grossbetriebe fuehrte. Der Industriebetrieb trat seit Ende des 18. Jahrhunderts, mit dem Einsetzen der industriellen Revolution, als entscheidende gesellschaftsumwälzende Komponente in den Vordergrund. Zu diesem Zeitpunkt wurde es offensichtlich, dass die Bindungen des alten Sozialethos im Gewerbe dem neuen Zeitgeist keinen Widerstand mehr leisten konnten, dass die ständische Volksordnung in einer endgültigen und unwiderruflichen Auflösung begriffen war und das Individuum zum alleinbestimmenden Faktor der bürgerlichen Gesellschaft wurde. Der Betrieb und seine Arbeitsverfassung wurden von diesem Prozess erfasst, er wurde, wie Michel sagt, zu einem "Kristallisationszentrum gesellschaftlicher Neugliederung" und bedingte damit eine "wirtschaftlich bestimmte Klassengesellschaft".⁽¹⁾

Nach der neuen, zur Herrschaft gelangten liberalen Theorie sollte das Wirtschaftsleben allein auf der isolierten Aktion der Individuen basieren, woraus sich eine neue Auffassung ueber das Arbeitsverhältnis entwickelte. Die sozial-gebundenen Arbeitsverhältnisse, die charakterisiert waren durch ihre patriarchalische Verfassung und der engen Verknüpfung von Arbeits- und Lebensbereich wurden zugunsten der "freien"

Arbeitsverhältnisse, der Individualverträge (2), aufgelöst. Eine Summe von Individualverträgen gestaltete nun das "freie" Arbeitsverhältnis und diese wurden die "soziale" Beziehung zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer. Jederzeit auflösbar bewirkten sie, dass sich die Unternehmer ihrer Arbeiterschaft nicht mehr verpflichtet fühlten und der Betrieb als solcher von betriebseigenen Bindungen befreit wurde. Die endgültige Trennung von Arbeits- und Lebensbereich war hiermit besiegelt. Im gleichen Masse wie dieser Zustand dem Unternehmer des Hochkapitalismus ermöglichte, sein Augenmerk im Betrieb fast ausschliesslich auf die Entwicklung der neuen Techniken und auf die Anforderungen der Wirtschaftlichkeit zu richten, ihn zu einer liberal-individualistischen Verhaltensweise ermächtigte, in der das persönliche Gewinnstreben im Vordergrund stand, bedeutete für den Arbeitnehmer die neue Freiheit, die mit Besitzlosigkeit verbunden war, jedoch nur eine andere und noch härtere Form der Bindung. (3) "Es versteht sich von selbst, dass bei der fast uneingeschränkten Machtstellung der Unternehmer der sogenannte 'freie Arbeitsvertrag' alles andere darstellte als einen tatsächlich freien, einen dem freien Belieben beider Teile überlassenen Vertrag. Nur zu oft fehlten formulierte vertragliche Verpflichtungen überhaupt, wodurch eine Unsicherheit der Rechtslage entstand, die notwendig zum Nachteil des Schwächeren, des Arbeiters führen musste. Vielfach waren einzelvertragliche Abmachungen ersetzt durch Fabrik-, Arbeits- oder Betriebsordnungen, die den Charakter einseitiger herrschaftlicher Anordnungen der Unternehmer besaßen, aber auch nicht immer die wünschenswerte Klarheit der beiderseitigen rechtlichen Verpflichtungen brachten", schreibt Geck (4) und Merkner (5) führt zu diesem Kapitel aus, "so war in den Arbeitsordnungen der älteren Zeit vorzugsweise nur von den Rechten des Arbeitgebers und den Pflichten des Arbeiters die Rede".

Das Nur-Vertragliche der Arbeitsleitung, das seine Rechtfertigung aus der kapitalistischen Wirtschaftsauffassung von der Freiheit der Person mit dem Nichteigentum an den Produktionsmitteln und der Nichtbeteiligung am Ertrag der

Produktion schöpfte, fand seinen Ausdruck im Lohnsystem. Dieses Lohnsystem bedeutete, dass sich die Löhne der Arbeiter nach dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt bildeten, die Arbeitskraft den Gesetzen des Warenmarktes unterstellt wurde. Durch Zuströme aus ländlichen Gebieten und hohe Geburtenüberschüsse vergrösserte sich die Arbeiterschaft in steigendem Masse, wodurch ein Missverhältnis zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage entstand, das durch die geringe Beweglichkeit der Arbeitskraft zu jener Zeit teilweise noch verstärkt wurde. Diese Tatbestände verleiteten viele Unternehmer als die sozial Stärkeren, die Arbeitsverhältnisse vollkommen einseitig zu ihren Gunsten zu gestalten. Die Folge waren Misstände schlimmsten Ausmasses, durch die die Arbeiter oft zu einem menschenunwürdigen Dasein gezwungen wurden. Die entstandene soziale Ungleichheit beschränkte sich jedoch nicht nur auf Besitz, Bildung und Lebensführung, sondern liess den arbeitenden Menschen auch in seiner Stellung in der Staats- und Gesellschaftsordnung weit nach unten rücken, wobei sich das Proletariat als vierter Stand durch den sozialen Abstieg immer neuer Bevölkerungsgruppen ständig vergrösserte. Im Rausch des Neuen - der Technik und der Freihandelswirtschaft - hielt man diesen Zustand für eine vorübergehende Erscheinung, aber es war eine, "wenn auch teilhafte, doch unbestreitbare Wahrheit, dass die kapitalistische Wirtschaftsgesellschaft nicht eine harmonische Abgestimmtheit ihrer Teile sicherte, sondern die rücksichtslose Ausnutzung der Schwächeren verewigte; dass nicht jeder einzelne mit gleichen Rechten und gleichen Aussichten in den wirtschaftlichen Wettbewerb eintrat, sondern dass der Besitzer der Produktionsmittel ein dauernd wachsendes Übergewicht über den Arbeiter besass, der nichts als seine Arbeitskraft anzubieten hatte und der damals noch wenig von den Möglichkeiten einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch Zusammenschluss ahnte." (6)

Gegen die typisch kapitalistische Betriebsverfassung, die Neuloh als "monotype" Betriebsverfassung bezeichnete, zeigten sich im 19. Jahrhundert im wesentlichen zwei Gegen-

strömungen (7) und, zwar einmal die patriarchisch-orientierte Betriebspolitik und zum anderen die utopisch-sozialistischen Lösungsvorschläge der sozialen Frage.

Die patriarchalisch-orientierte Betriebspolitik fand da ihren Ausdruck, wo es Unternehmer als ihre Pflicht erkannten, das Betriebsleben nach fürsorglichen Gesichtspunkten zu gestalten, die also der in überwiegender Masse anzutreffenden liberal-individualistischen Verhaltensweise der hochkapitalistischen Epoche in ihren eigenen Betrieben entgegentraten. Diese Männer nahmen eine Reihe praktischer betriebspolitischer Lösungsversuche zur Beseitigung des sozialen Problems in Angriff. (8) Von besonderer Bedeutung wurden hier die Bestrebungen, die in gewissen Abwandlungen an den ueberlieferten Patriarchalismus anknüpften: einmal in der paternalistischen Form und des weiteren in der protektoralen Form. (9) Während der paternalistische Typ der Betriebspolitik eine Ordnung im Sinne einer Fabrikfamilie anstrebte und von christlich-humanitären Beweggründen getragen wurde, beinhaltete die protektorale Form weniger autoritäre als vielmehr erzieherische Komponenten. Der Protektorismus nahm mit fortschreitender Loslösung und Emanzipation der Arbeiterschaft an Bedeutung und Ausdehnung zu. Seine Zielsetzung gipfelte in der Erziehung der Arbeitnehmer zur Selbständigkeit, in der Hebung ihrer geistigen und sittlichen Qualitäten auf dem Wege ihrer freiwilligen Mitarbeit. Die berühmteste Verwirklichung der protektoralen betrieblichen Personalverfassung erfolgte auf Anregung des katholischen Sozialpolitikers Le Play in der Wollspinnerei von Harmel Frères zu Warméreville bei Reims, wo mittels erzieherischer Massnahmen die eigene Initiative und die betriebliche Verantwortungsübernahme der Arbeiter gefördert werden sollte. In diesem Unternehmen wurde 1875 ein Betriebsausschuss (comité corporatif) gegründet, der sich allmählich zu einem Betriebsrat entwickelte. (10)

Hier, wie bei vielen Vertretern der protektoralen Betriebspolitik, spielte neben dem patriarchalischen Motiv noch ein weiteres eine bestimmte Rolle: das kooperative, das offen-

sichtlich in Anlehnung an den mittelalterlichen Genossenschaftsgedanken eine unmittelbare Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer förderte. Schon um 1840 hatten Sozialreformer auf der Grundlage kooperativer Gedankengänge oder beschränkter betrieblicher Mitbestimmung die Organisation der Arbeit gefordert. Im Frankfurter Parlament im Jahre 1849 fand dieses Ideengut, den Arbeitern innerhalb der Betriebe in sogenannten Fabrikausschüssen durch gesetzlichen Zwang ein gewisses Mass an Mitwirkung und Mitbestimmung einzuräumen, in einem Minoritäts-Gegenentwurf zu dem Entwurf einer Gewerbeordnung für das Deutsche Reich seinen Niederschlag.⁽¹¹⁾ Nach Auflösung des Frankfurter Parlaments wurde von Regierungsseite aus längere Zeit nichts zur Verwirklichung derartiger Pläne unternommen. Dagegen setzte insbesondere in der Bismarck'schen Ära eine Ausbreitung der durch Unternehmerinitiative gebildeten, nach kooperativen Gesichtspunkten ausgerichteten Arbeiterausschüsse ein. Ihre Tätigkeit erstreckte sich im wesentlichen auf Vermittlungs- und beschränkte Verwaltungsbefugnisse. Gewisse Mitbestimmungsrechte - und diese nur in Fragen der Arbeitsverhältnisse - wurden den Ausschüssen nach Sering nur in zwei Fällen gewährt: bei Heinrich Freese, Berlin, der den Gedanken einer "konstitutionellen Fabrik" in seinem Unternehmen zu verwirklichen suchte und bei Bärensprung & Starke, Frankenau.⁽¹²⁾ Im Jahre 1891 sollten dann die Arbeiterausschüsse als Form einer teilweisen betrieblichen Mitbestimmung eine andere Wirkung, gewissermassen eine politische Akzentuierung, erhalten.

Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass in dieser Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bereits der Keim für den Partnerschaftsgedanken enthalten ist, in dem Ortlieb und vor allem Nell-Breuning nach 1945 Weg und Mittel zur Überwindung des Klassenkampfes erblickten.

Neue und von dem Herkömmlichen völlig verschiedene Wege zeigten die u t o p i s c h - s o z i a l i s t i s c h e n Lösungsvorschläge der sozialen Frage auf.

Ausgangs des 18. bis in die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts traten eine Reihe von Sozialreformern auf den Plan, - von Sombart rationale oder utopische Sozialisten genannt, "weil sie die wirklichen Triebfedern des sozialen Lebens nicht erkennen" -⁽¹³⁾, die, inspiriert von der Sozialphilosophie des vorangegangenen Jahrhunderts, die Umgestaltung der kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung in einen Idealzustand anstrebten. Einig waren sich diese Männer in der Erkenntnis, dass die liberale Konkurrenzwirtschaft den Harmonievorstellungen nicht gerecht werden konnte und deshalb abgelehnt werden musste; uneins dagegen in den angestrebten Zielen. Ja, auf der Suche nach der "neuen Ordnung" kam es unter ihnen zu den heftigsten gegenseitigen Angriffen.⁽¹⁴⁾ Saint-Simons Schüler, Bazard, erblickte in der Neuverteilung des Eigentums bei Erbgang mit Hilfe einer Bank Mittel und Weg zu einer neuen Ordnung⁽¹⁵⁾ und Fourier, einer der schärfsten Kritiker der freien Konkurrenzwirtschaft, schuf ein "bizarres Phantasiegebilde 'Phalanstère'", das "doch genug wirtschaftlichen Kern besass, um die Grundlage eines durch Jahrzehnte blühenden Unternehmens, des 'Familistère' von Godin, zu werden".⁽¹⁶⁾

Auf utopischem Boden stand auch der Anarchist Proudhon. Seine wirtschaftlichen Umgestaltungsvorschläge gipfelten in einem "mutualistischen" System, in dem durch eine Tauschbank das Geld abgeschafft, durch Tauschbons ersetzt und der Kredit unentgeltlich zur Verfügung gestellt werden sollte. Auf diese Weise hoffte er die alte Wirtschaftsverfassung durch ein System der gegenseitigen Dienstleistungen ersetzen zu können. Proudhons Kennzeichen - wie das der meisten utopischen Sozialisten - war, dass er jede staatliche Organisation verurteilte, weil sie ein Herrschafts- und Unterdrückungsverhältnis voraussetze. Aus dieser apolitischen Einstellung heraus leitete sich sein Anarchismus ab, der in George Sorel und seiner syndikalistischen Lehre bis ins 20. Jahrhundert fortlebte.

Ein Gegenspieler erwuchs Proudhon in Louis Blanc, dem Vater der Nationalwerkstätten in Paris.⁽¹⁷⁾ Lautete für Proudhon die entscheidende Frage: "La Révolution économique

accomplie, le gouvernement doit-il subsister encore?", so fasste Blanc seine Gedanken in den Worten zusammen: "... la question est justement de décider si l'intervention de l'Etat n'est pas, d'abord, nécessaire pour que la Révolution économique s'accomplisse". (18) Blancs ganze Bestrebungen waren darauf gerichtet, dem Volk, das sowohl politisch wie ökonomisch machtlos war, im Parlament einen Einfluss zu gewinnen, um auf der Basis des allgemeinen und gleichen Wahlrechts einen Volksstaat ins Leben zu rufen. Die politische Demokratie war für Blanc die Voraussetzung der wirtschaftlichen Umgestaltung. Erst nach Konstituierung der politischen Demokratie sollte die Überführung der "anarchischen" Wirtschaftsverfassung in eine planmässig geleitete sozialistische Organisation einsetzen. (19) Vorstehende Gedanken, die Blanc als Präsident der 1848 eingesetzten Luxemburg-Kommission in einem Plan zusammenfasste, begegnen, zum Teil wieder in der wirtschaftsdemokratischen Konzeption der Gewerkschaften in der Weimarer Republik.

Das wesentliche Kennzeichen der liberalen Wirtschaftsauffassung war die gänzliche Ablehnung eines Monopolismus, wie er zum Beispiel im Frühkapitalismus, zur Zeit des Merkantilismus, propagiert wurde. Vorwiegend aus diesen antimonopolistischen Tendenzen heraus leitete sich auch die Verwerfung einer Organisation der Arbeiter ab, das heisst, der Zusammenschluss der Arbeitnehmer in Berufsvereinen bzw. Gewerkschaften wurde als Verstoss gegen die herrschende Lehre geahndet. Trotzdem setzte in Deutschland in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhundert eine Änderung ein: die Koalition der Arbeit vollzog sich. Neben der Einsicht der restlosen verhandlungspolitischen Ohnmacht des Individuums gegenüber der Unternehmensseite war einer der wichtigsten Beweggründe des Zusammenschlusses wohl auch die zunehmende Ausbreitung der grossbetrieblichen Unternehmungsform, der Aktiengesellschaft. (20)

Noch zu Beginn der hochkapitalistischen Epoche vereinigten sich die Funktionen des Leiters und des Kapitalgebers eines Betriebes in einer Hand, doch machte das stetige Wachstum der Industrie als auch der steigende Kapitalbedarf eine

Funktionsteilung erforderlich. Die auf den Boden des Privatrechts gestellte Unternehmungsform der Aktiengesellschaft - bis zu den Revolutionskriegen waren Aktiengesellschaften privilegierte Kompagnien des öffentlichen Rechts - schien auf Grund ihrer Konstruktion geeignet, den Zufluss an Kapital zu erleichtern. Auch der immer zwingender werdenden Spezialisierung und Rationalisierung in der Unternehmensleitung konnte in ihr am besten Rechnung getragen werden. So wird seit 1850 die Aktiengesellschaft in Deutschland zu einem Instrument, das die Verbreitung von Grossunternehmen in ausserordentlicher Weise förderte, ja, sie leistete den entscheidenden Beitrag zur Durchsetzung des kapitalistischen Systems.⁽²¹⁾ Die Aktiengesellschaft war es aber auch, die vor allem ausgangs des vorigen Jahrhunderts die Entstehung von Kartellen, Syndikaten, Trusts usw. forcierte.⁽²²⁾

Es soll an dieser Stelle nicht übersehen werden, dass bestimmte demokratische Elemente in der Aktiengesellschaft ohne Zweifel vorhanden sind, man denke nur an die Einrichtung der Hauptversammlung; im Recht der Aktiengesellschaft kommen auch genossenschaftliche Konzeptionen zum Ausdruck, so dass man sagen kann, dass die Aktiengesellschaft nichts anderes darstellt, als eine auf den Kapitalismus zugeschnittene Genossenschaft.⁽²³⁾

In den 60iger Jahren des vorigen Jahrhunderts begann nun die bereits angedeutete Organisation der Arbeit. Im Gegensatz zu England vollzog sich die Entwicklung der Gewerkschaften in Deutschland grösstenteils in engem Anschluss an parteipolitische Bewegungen. Letztere stellten in den ersten Jahrzehnten auch das Primäre dar. Träger dieser Bewegung war zunächst Ferdinand Lassalle, der Begründer des nach sozialistischen Prinzipien ausgerichteten Allgemeinen Deutschen Arbeitervereins. Als ihn 1864 der Tod ereilte, war sein Werk keineswegs vollendet. Seine Nachfolger ergingen sich, anstatt den Boden für die begonnene Sache zu festigen, in kleinlichen Streitereien, die "persönliche Koterie trat an die Stelle der politischen Partei".⁽²⁴⁾ Unter diesen Bedingungen war es für Liebknecht, der als unmittelbarer Ab-

gesandter von Karl Marx nach Deutschland kam, nicht allzu schwer, das Terrain für eine neue, auf der marxistischen Lehre aufbauenden sozialistischen Arbeiterbewegung zu gewinnen. Der Fehde, die zwischen beiden Richtungen, der Lassalleaner und der Internationalen, in den nächsten Jahren einsetzte, folgte die Vereinigung 1875 in Gotha. Sombart schreibt hierzu: "Aber so machtvoll auch die Agitation Lassalles war, so sehr die wenigen Monate, die er der Arbeitersache widmete, an dramatischen Inhalt die langen Jahre, die ihnen folgten, übertreffen: die Episode seiner Wirksamkeit war doch zu kurz, um die Richtung der Arbeiterbewegung auf die Dauer bestimmen zu können. Zwar nahm diese seinen vorherrschenden Programmpunkt für immer an, zwar blieb ihr die Gleichgültigkeit gegenüber Gewerkschaften und Genossenschaften, die ihr Lassalle eingeprägt hatte, auf lange Zeit eigentümlich. Aber der Geist, der sie in der Zukunft beseelen sollte, war doch nicht Lassallescher, sondern war Marxscher Geist." (25)

Aus der im wesentlichen sozialistisch-marxistischen Ausrichtung der deutschen Arbeiterbewegung heraus ist es zu verstehen, dass einer sozialen Betriebsgestaltung, wie dies in den bereits angedeuteten Arbeiterausschüssen als Form der teilweisen Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer zum Ausdruck kam, zunächst mit Abneigung begegnet wurde. Denn die Hoffnungen der sozialen Bewegung im 19. Jahrhundert waren auf das Ganze der Wirtschaftsordnung gerichtet. Im Glauben an eine neue, von der proletarisch-politischen Bewegung geförderten Wirtschafts- und Gesellschaftsverfassung im sozialistisch-marxistischen Sinne und an die Gesetzmässigkeit der kapitalistischen Entwicklung wurden die Versuche zur allmählichen Herausbildung einer demokratisch-sozialen Betriebsordnung abgelehnt. Es lag dem Ordnungsdenken der Führer der sozialen Bewegung viel näher in überbetrieblichen Institutionen die demokratische Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft zu fordern. Die ersten Vorschläge, die von der sozialistischen Partei in dieser Richtung gemacht wurden, fanden ihren Niederschlag in einem im Jahre 1884 vorge-

legten Entwurf für ein Arbeitsschutzgesetz, in dem für die Einführung eines Wirtschaftsparlamentes mit paritätisch besetzten Arbeitskammern plädiert wurde. Ohne Erfolg wurde ein solcher Antrag im Jahre 1903 wiederholt. Aber erst in die Weimarer Verfassung wurden diese Forderungen, jedenfalls teilweise, aufgenommen. (26)

Der gesamtwirtschaftlichen Denkweise der deutschen Arbeiterbewegung entsprang auch die Ablehnung der gesetzlichen Einführung von obligatorischen Arbeiterausschüssen im Jahre 1891. In einem Erlass hatte Kaiser Wilhelm II. 1890 bekanntgegeben: "Für die Pflege des Friedens zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind gesetzliche Bestimmungen über die Formen in Aussicht zu nehmen, in denen die Arbeiter durch Vertreter, welche ihr Vertrauen besitzen, an der Regelung gemeinsamer Angelegenheiten beteiligt, und zur Wahrnehmung ihrer Interessen bei Verhandlungen mit den Arbeitgebern und mit den Organen meiner Regierung befähigt werden." (27)

In diesem Bemühen glaubten die Sozialdemokraten Bestrebungen zu erkennen, die darauf hienzielten - ebenso wie die Bismarck'schen Sozialgesetze - die gesamte Arbeiterbewegung zu entrevolutionieren. Des weiteren waren die Sozialdemokraten der Auffassung, dass die Ausschüsse dazu beitrügen, wirtschaftsfriedlichen Tendenzen, wie dies später in den sogenannten "gelben Gewerkschaften" zum Ausdruck kam, den Weg zu ebnen, wodurch der Arbeiterbewegung grosser Schaden zugefügt werden würde, das heisst, man erachtete den Betrieb noch als ein ungeeignetes Feld, um Vorstösse für die soziale Bewegung zu unternehmen. Nur unter diesen Aspekten sind die von Bebel bei der Kommissionsberatung der Arbeiterausschüsse gemachten Ausführungen zu verstehen. Er sagte: "Das System von Arbeitervvertretung, das Sie einführen wollen, ist nur ein Scheinsystem. Die Arbeiterausschüsse bedeuten nichts weiter, als was ähnliche Verfassungseinrichtungen auf politischem Gebiete bedeuten; sie sind das scheinkonstitutionelle Feigenblatt, mit dem der Fabrikfeudalismus verdeckt werden soll Da wir prinzipielle Gegner der Ausschüsse sind, so haben wir keine Veranlassung, mit positiven Anträgen in bezug auf die Or-

ganisierung derselben hervorzutreten; wir lehnen den ganzen Paragraphen ab." (28)

Auf Grund der gesetzlichen Einführung von fakultativen Arbeiterausschüssen waren die nächsten Jahre durch die Ausbreitung dieser Organe gekennzeichnet, die zum Teil gute Resultate in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern erzielten, zum Teil aber im Laufe der Jahre zu völliger Bedeutungslosigkeit herabsanken. Wenn auch die Sozialdemokraten und die mit ihnen verbundenen Gewerkschaften die Arbeiterausschüsse 1891 abgelehnt hatten, so bedeutete dies aber nicht, dass sie innerhalb der Betriebe keine Aktivität entfaltet hätten. Nicht selten waren ihre Vertrauensleute Wortführer in den Organen, die sie eigentlich nicht befürwortet hatten.

Die prinzipiell ablehnende Haltung in der Frage der Arbeiterausschüsse behielten die Sozialdemokraten aber auch in den folgenden Jahren sowohl im Parlament als auch in der Parteipresse bei. Als jedoch die Forderung nach obligatorischer Einführung von Arbeiterausschüssen von zweihunderttausend streikenden Bergarbeitern im Januar 1905 zum Ausdruck gebracht wurde, wechselten sie aus rein taktischen Gründen ihren Standpunkt, indem sie in einer Etatsresolution für die Konstituierung der Ausschüsse eintraten. (29) Diese Haltung sollte sich aber bei der Wahl zu den Ausschüssen, nachdem diese durch Gesetz für den Bergbau obligatorisch und ihnen ein ausreichendes Tätigkeitsfeld zugewiesen wurde, wieder ändern. Der Gewerkverein christlicher Bergarbeiter - obwohl mit der Organisation der Ausschüsse ebenfalls nicht ganz einverstanden - warb für eine Wahlbeteiligung und auch der sozialdemokratische alte Verband hatte seine Beteiligung zugesichert. Die sozialdemokratischen Kandidaten wurden dann aber durch eine Resolution der Verbandsleitung aufgefordert, ihre Beteiligung abzusagen, was letztlich jedoch auf einen Beschluss der Parteileitung zurückzuführen war.

In der anfänglich zustimmenden Haltung der sozialdemokratischen Gewerkschaft sind, wenn sie sich auch später wieder auf die Seite der Partei stellte, schon die Ansätze für eine Entwicklung zu erkennen, die erst 1915 offen zu Tage trat: die Bereitschaft zu einer zweiseitigen Ordnungspolitik im Betrieb. Dieser Bereitschaft ging die Ausbreitung reformistischer Tendenzen innerhalb der sozialistischen Gewerkschaften voraus. (30)

Wie bereits erwähnt wurde, können die Gewerkschaften sowohl nach Lassallescher als auch nach Marxscher Lehre keinen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Arbeitnehmer leisten.⁽³¹⁾ Lassalle's Nachfolger und die Häupter der Internationalen waren der Auffassung, dass diese Organisationen weder dem ehernen Lohngesetz noch der Ausbeutung durch die Kapitalisten entgegenwirken könnten. Wenn aber trotz dieser Meinungen mit grossem Eifer Gewerkschaften gegründet wurden, dann war hierfür einzig ein Motiv bestimmend: die Arbeiter sollten für die Sache des Sozialismus gewonnen werden. Unter dem Einfluss von Neben- und Folgewirkungen sind jedoch Effekte hervorgegangen, die den Vorstellungen der Urheber immer weniger entsprachen, letztlich im offenen Gegensatz zu ihnen standen.⁽³²⁾ Denn als sich die Lage der Arbeitnehmer zu bessern begann, was durch den ausserordentlichen Aufschwung der gewerkschaftlichen Organisation seit 1893 geschah, verstärkte sich bei den Arbeitnehmern nicht das Interesse am Sozialismus, sondern an der reformerischen Arbeit im derzeitigen Wirtschaftsstaat. Diese Tendenz nahm im Laufe der Jahre immer mehr an Bedeutung zu und ist bis heute noch nicht abgeschlossen. Herkner schrieb 1915 hierzu: "Diesen Strukturveränderungen gehen als Ursachen und Folgen die revisionistischen Lehren zur Seite, unter deren Einfluss die revolutionären Tendenzen der sozialdemokratischen Bewegung überhaupt eine starke Abschwächung erlitten haben. Insofern konnte und kann immer wieder versichert werden: 'Sozialdemokratie und Gewerkschaften sind eins'. Die Sozialdemokratie, mit der heute die tatsächlich re-

formistisch gewordenen Gewerkschaften eins sind, hat eben mit der ursprünglichen sozialrevolutionären Arbeiterbewegung oft nur noch die Firma gemein." (33)

Neben dieser inneren Wandlung dürften aber auch äussere Bestimmungsgründe den Willen der sozialistischen Gewerkschaften zu einer zweiseitigen Ordnungspolitik im Betrieb herbeigeführt haben. Zu nennen sind hier:

1. Die Verbreitung syndikalistischer Tendenzen innerhalb der französischen Gewerkschaftsbewegung, die auch Spanien und Italien erfassten.
2. Die Verbreitung wirtschaftsfriedlicher Tendenzen in den sogenannten "gelben Gewerkschaften", (34) und
3. das starke Echo, das der Gedanke der "konstitutionellen Fabrik" von Heinrich Freese bei den Angestellten gefunden hatte und der insbesondere seit 1905 durch den Kreis Naumann vorgetragen wurde. (35)

Hatten die Gewerkschaften allgemein bis 1915 keine Vorschläge zur Weiterentwicklung der Betriebsverfassung vorgebracht, so sollte nun eine Änderung einsetzen. In einer Vorstandskonferenz aller gewerkschaftlichen Richtungen, der freien, christlichen und Hirsch-Dunckerschen, wurde beschlossen, mit dem Zentralverband der Industriellen über die Bildung einer Arbeitsgemeinschaft in Verhandlung zu treten, in der auch über Belegschaftsvertretungen innerhalb der Betriebe diskutiert werden sollte. Dies war die erste offizielle Bereitschaftserklärung der Arbeitnehmerorganisationen zu einer zweiseitigen Ordnungspolitik im Betrieb. Wenn auch die Konstituierung der Zentralarbeitsgemeinschaft erst im November 1918 unmittelbar während des Umsturzes erfolgte, so darf aber nicht übersehen werden, dass ohne diese grundsätzliche Einigung das Hilfsdienstgesetz von 1916, durch das die Arbeiterausschüsse in Betrieben mit mehr als 50 Arbeitnehmern obligatorisch wurden, nicht die Unterstützung der Gewerkschaften gefunden hätte. (36) Der Gedanke der M i t - b e s t i m m u n g i m B e t r i e b und die G l e i c h b e r e c h t i g u n g d e r S o z i a l -

p a r t n e r haben also hier ihren Ursprung. (37)

Am 15. November 1918 wurde nun die Zentralarbeitsgemeinschaft von allen Spitzenverbänden beider Seiten unterzeichnet. Sie lautete: (38)

1. Die Gewerkschaften werden als berufene Vertretung der Arbeiterschaft anerkannt.
2. Eine Beschränkung der Koalitionsfreiheit der Arbeiter und Arbeiterinnen ist unzulässig.
3. Die Arbeitgeber und Arbeitgeberverbände werden die Werkvereine (die sogenannten wirtschaftsfriedlichen Verbände) fortab vollkommen sich selbst überlassen und sie weder mittelbar noch unmittelbar unterstützen.
4. Sämtliche aus dem Heeresdienst zurückkehrende Arbeitnehmer haben Anspruch darauf, in die Arbeitsstelle sofort nach Meldung wieder einzutreten, die sie vor dem Kriege innehatten. Die beteiligten Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände werden dahin wirken, dass durch Beschaffung von Rohstoffen und Arbeitsaufträgen diese Verpflichtung in vollem Umfange durchgeführt werden kann.
5. Gemeinsame Regelung und paritätische Verwaltung des Arbeitsnachweises.
6. Die Arbeitsbedingungen für alle Arbeiter und Arbeiterinnen sind entsprechend den Verhältnissen des betr. Gewerbes durch Kollektivvereinbarungen mit den Berufsvereinigungen der Arbeitnehmer festzusetzen. Die Verhandlungen hierüber sind ohne Verzug aufzunehmen und schleunigst zum Abschluss zu bringen.
7. Für jeden Betrieb mit einer Arbeiterschaft von mindestens 50 Beschäftigten ist ein Arbeiterausschuss einzusetzen, der diese zu vertreten und in Gemeinschaft mit dem Betriebsunternehmer darüber zu wachen hat, dass die Arbeitsbedingungen des Betriebes nach Massgabe der Kollektivvereinbarungen geregelt werden.
8. In den Kollektivvereinbarungen sind Schlichtungsausschüsse, resp. Einigungsämter vorzusehen, bestehend aus der gleichen Anzahl von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern.
9. Das Höchstmass der täglichen regelmässigen Arbeitszeit wird für alle Betriebe auf 8 Stunden festgesetzt. Verdienstschmälerungen aus Anlass dieser Verkürzung der Arbeitszeit dürfen nicht stattfinden.
10. Zur Durchführung dieser Vereinbarungen sowie zur Regelung der zur Demobilisierung, zur Aufrechterhaltung des Wirtschaftslebens und zur Sicherung der Existenzmöglichkeit der Arbeiterschaft, insbesondere der Schwerkriegsbeschädigten zu treffenden weiteren Massnahmen wird von den beteiligten Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen ein Zentralausschuss auf paritätischer Grundlage mit beruflich gegliedertem Unterbau errichtet.

11. Dem Zentralausschuss obliegt ferner die Entscheidung grundsätzlicher Fragen, soweit sich solche namentlich bei der kollektiven Regelung der Lohn- und Arbeitsverhältnisse ergeben, sowie die Schlichtung von Streitigkeiten, die mehrere Berufsgruppen zugleich betreffen. Seine Entscheidungen haben für Arbeitgeber und Arbeitnehmer verbindliche Geltung, wenn sie nicht innerhalb einer Woche von einem der in Frage kommenden beiderseitigen Berufsverbände angefochten werden.
12. Diese Vereinbarungen treten am Tage der Unterzeichnung in Kraft und gelten, vorbehaltlich anderweitiger gesetzlicher Regelung, bis auf weiteres mit einer gegenseitigen dreimonatigen Kündigung.
Diese Vereinbarung soll sinngemäss auch für das Verhältnis zwischen den Arbeitgeberverbänden und den Angestelltenverbänden gelten.

Der soziale Ausgleich, der durch die Zentralarbeitsgemeinschaft beabsichtigt war, kam aber nicht mehr zur Auswirkung. Die Matrosenrevolten von Kiel riefen - über die Absicht der damals führenden Männer Deutschlands hinweg - den Umsturz herbei. Dieser verbreitete sich mit Hilfe der überall meist spontan sich bildenden Soldaten-, Arbeiter- und Betriebsräte -: das russische Vorbild sollte auch in Deutschland zur Anwendung gelangen.

Die ersten, auf Lenins Rätegedanken aufbauenden Organisationen waren die Petersburger "Arbeiter-Deputierten-Räte" von 1905 und die Räte der russischen Revolution im Jahre 1917. (39) Die Räte stellten hier Kampforganisationen des Proletariats zur Geltendmachung seiner Forderungen und zur Erlangung der politischen Macht dar. Nach 1917 waren sie Träger einer neuen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung und wuchsen sich zu Organen einer neuen Staatsgewalt aus. Die Erscheinungen des Kriegskommunismus, die 1917 in Russland auftraten, das heisst, die unmittelbare Übernahme der Betriebe durch die Arbeiter im syndikalistischen Sinne, bewirkten, dass die russische Revolution viele utopisch-proudhonistische Züge aufwies. (40)

Die politischen Ereignisse in Russland sollten zunächst den Kampf um den neuen Staat in Deutschland bestimmen. Soziale Demokratie und kommunistische Diktatur stritten

um die Entscheidung. Nur unter den schwierigsten Bedingungen, denen heftige Kämpfe der radikalen Arbeiterschaft und des Heeres gegen die gemässigte Führung vorangingen, konnten die Unruhen allmählich beseitigt werden. Sozialisierung und Räteverfassung aber stellten die Kampfparolen aller Umsturzbewegungen dar. Unter dem Druck dieser politischen Konstellation erfolgte eine beschleunigte Vorarbeit für die Sozialisierung, der Einbau des Rätegedankens in die demokratische Verfassung.

Noch im November 1918 hatten die Volksbeauftragten eine "Sozialisierungskommission" eingesetzt, die sich neben Vertretern der bürgerlichen Wissenschaft und der Sozialreform vor allem aus Anhängern der marxistischen Lehre zusammensetzte. Wegen der Entwürfe des Reichswirtschaftsministeriums, die in anderer Richtung gingen als von der Kommission geplant war, legten die Mitglieder unter schriftlichem Protest ihre Ämter im April 1919 nieder. Später, im Verlauf der weiteren Ereignisse, wurde eine "zweite Sozialisierungskommission" zur Bearbeitung der Materie eingesetzt. Die Ergebnisse dieser Arbeiten waren dann die sogenannten "Sozialisierungsgesetze" für Kohle, Kali, Eisen- und Elektrizitätswirtschaft, die sich aber, wie sich später erweisen sollte, ohne Schwierigkeiten in die kapitalistische Wirtschaft einfügen liessen. Hatte auch die Reichsregierung unter dem Druck der Ereignisse 1919 verkündet: "Die Sozialisierung ist da", so wurde aber schon sehr bald offensichtlich, dass "nicht einmal die Sozialisierungsideen Rathenaus oder Wissel-Moellendorffs, geschweige denn die Sozialisierungspläne der anderen Mitglieder der ersten oder zweiten Sozialisierungskommission oder etwa die 'Vollsozialisierung' Neuraths Wirklichkeit wurden". (41)

Diese Tatsache sollte von entscheidendem Einfluss auf das Schicksal der eimarer Republik sein. Denn die Sozialisierungspläne und die Einsetzung der Kommissionen hatten in Wirklichkeit nur einen bestimmenden Grund: die Einführung des politischen Räteystems sollte ver-

hindert werden. Der Rätegedanke, aus der ganz anderen Struktur der russischen Revolution übernommen, entsprach in keiner Weise der demokratischen Ausrichtung und Schulung der breiten sozialistischen und gewerkschaftlichen Arbeitermassen Deutschlands und vor allem nicht den parlamentarisch-politischen Gedankengängen der Mehrheitssozialisten. Hatte sich die Spaltung der deutschen sozialdemokratischen Partei während des Krieges nur aus rein taktischen Beweggründen ergeben, so sollte sie durch die Ereignisse in Russland ins Grundsätzliche und Dogmatische vertieft werden, sich eine endgültige und unwiderrufliche Spaltung der deutschen Arbeiterschaft mit all ihren Konsequenzen für das bestehende Staatsgefüge ergeben. Zwar wurde versucht im Artikel 165 der Weimarer Verfassung vom 11. August 1919 ein System der wirtschaftlichen Räte aufzubauen, doch hatte dieser Versuch mit der politischen Räte-Verfassung des Bolschewismus nur den Namen gemein. Im einzelnen wurde dort festgelegt: (42)

"Die Arbeiter und Angestellten sind dazu berufen, in gleichberechtigter Gemeinschaft mit den Unternehmern an der Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen sowie an der gesamten wirtschaftlichen Entwicklung der produktiven Kräfte mitzuwirken. Die beiderseitigen Organisationen und ihre Vereinbarungen werden anerkannt.

Die Arbeiter und Angestellten erhalten zur Wahrung ihrer sozialen und wirtschaftlichen Interessen gesetzliche Vertretungen in Betriebsarbeiterräten sowie in nach Wirtschaftsgebieten gegliederten Bezirksarbeiterräten und in einem Reichsarbeiterrat.

Die Bezirksarbeiterräte und der Reichsarbeiterrat treten zur Erfüllung der genannten wirtschaftlichen Aufgaben und zur Mitwirkung bei der Ausführung der Sozialisierungsgesetze mit den Vertretungen der Unternehmer und sonst beteiligten Volkskreise zu Bezirkswirtschaftsräten und zu einem Reichswirtschaftsrat zusammen. Die Bezirkswirtschaftsräte und der Reichswirtschaftsrat sind so zu gestalten, dass alle wichtigen Berufsgruppen entsprechend ihrer wirtschaftlichen und sozialen Bedeutung darin vertreten sind.

Sozialpolitische und wirtschaftspolitische Gesetzentwürfe von grundlegender Bedeutung sollen von der Reichsregierung vor ihrer Einbringung dem Reichswirtschaftsrat zur Begutachtung vorgelegt werden. Der Reichswirtschaftsrat hat das Recht, selbst solche Gesetzentwürfe zu beantragen. Stimmt ihm die Reichsregierung nicht zu, so hat sie trotzdem die Vorlage unter Darlegung ihres Standpunkts beim Reichstag einzubringen. Der Reichswirtschaftsrat kann die Vorlage durch eines seiner Mitglieder vor dem

Reichstag vertreten lassen.

Den Arbeiter- und Wirtschaftsräten können auf den ihnen überwiesenen Gebieten Kontroll- und Verwaltungsbefugnisse übertragen werden. Aufbau und Aufgabe der Arbeiter- und Wirtschaftsräte sowie ihr Verhältnis zu anderen sozialen Selbstverwaltungskörperschaften zu regeln, ist ausschliesslich Sache des Reiches."

Diese programmatischen Grundsätze der Weimarer Verfassung wurden zumindest in ihrer Gesamtkonzeption niemals verwirklicht. Selbst der später gebildete Reichswirtschaftsrat, der häufig als Ausfluss dieser Bestimmungen betrachtet wird, begründete seine Existenz nicht auf den Artikel 165 der Weimarer Verfassung, sondern hatte seinen Ursprung in dem bereits zitierten Zentralarbeitsabkommen vom November 1918. (43)

Allein das Betriebsrätegesetz von 1920 darf als Teilverwirklichung des genannten Artikels angesehen werden. Doch auch dieses Gesetz stellte einen Kompromiss dar. Sein Erlass und seine Durchführung waren von dem grundsätzlichen Kampf zwischen den Kommunisten und den freien Gewerkschaften erfüllt. Die Linksradikalen betrachteten den Betriebsrat als unterste Stufe der Räteorganisation. Ihm sollte die Aufgabe zufallen, der bewusste Gegenpol zu den Gewerkschaften zu werden, denen nicht verziehen werden konnte, dass sie während des Krieges bereit waren, die herrschenden Produktionsverhältnisse zu akzeptieren und eine Verständigung mit den Arbeitgebern am "runden Tisch" herbeizuführen.

Für die Gewerkschaften wiederum bildeten die Betriebsräte zunächst einen bolschewistischen Fremdkörper, dabei konsequenter Durchführung der Räteidee - ihre ganze gewerkschaftliche Funktion in Frage gestellt worden wäre. Aus diesem Grunde forderte der Nürnberger Gewerkschaftskongress vom Juni 1919 den Vorrang der Gewerkschaften vor den Betriebsräten.

Nach Ablehnung des ersten Entwurfes zum Betriebsrätegesetz folgte ein zweiter, der, aus wochenlangen Beratungen mit den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen im Reichsarbeitsministerium hervorgegangen, von wirtschaftlicher Mitbestimmung der Betriebsräte an der Be-

triebsführung kaum noch etwas erkennen liess. (44) Die wirtschaftliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer sollte vielmehr in den noch zu schaffenden Wirtschaftsräten gewährt werden. (45) Es kann deshalb nicht verwundern, dass der radikale Teil der Arbeitnehmer den Entwurf gänzlich ablehnte mit der Begründung, er sei die unmittelbare Fortsetzung der alten Arbeiterausschüsse, "der Totenschein des Rätessystems". Aber auch die Gewerkschaften waren keine Freunde der Betriebsräte. Sie erblickten in ihnen eine radikale Konkurrenz, die ihrem überbetrieblichen Organisationsprinzip entgegenzustehen schien. Wenn das Gesetz trotzdem - gegen den Willen der Linksradikalen - schliesslich angenommen wurde, so nur deshalb, weil es tatsächlich weitgehend auf den alten Arbeiterausschüssen aufbaute und der Rätgedanke seines revolutionären Inhalts entkleidet war. In Wirklichkeit gingen die Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer bei der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse nur unwesentlich über diejenigen des Hilfsdienstgesetzes von 1916 hinaus, so dass das Betriebsrätegesetz als Fortsetzung der sich seit 1891 anzeigenden Entwicklungslinie innerhalb der deutschen Betriebsverfassung bezeichnet werden darf. Nicht der revolutionäre Akt hatte gesiegt, sondern der Wille zur zweiseitigen Ordnungspolitik im Betrieb.

Die damalige Rechtsgrundlage fand ihren Abschluss nicht im Betriebsrätegesetz von 1920. Verschiedene Ausführungsverordnungen, insbesondere das Gesetz über die Betriebsbilanz von 1921 und das Gesetz über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in die Aufsichtsräte bildeten Ergänzungen. Aber auch diese Verordnungen brachten keine Änderung in der bestehenden Ordnung. Dies geht eindeutig aus dem letztgenannten Gesetz hervor, das bestimmte: "Die Ausführung der gemeinsam mit der Betriebsleitung gefassten Beschlüsse übernimmt die Betriebsleitung. Ein Eingriff in die Betriebsleitung durch selbständige Anordnungen steht dem Betriebsrat nicht zu." (46)

Zusammenfassend darf gesagt werden, dass die deutsche

"Revolution" von 1918 keine revolutionären Ergebnisse gezeitigt hat, sondern nur das Ende eines monarchischen Staates und der Beginn eines demokratisch-parlamentarischen Regierungssystems bedeutete. Nach Beendigung des revolutionären Drucks, dem die Unternehmer im Verein mit dem rechten Flügel der Gewerkschaften standgehalten hatten, formierten sich wieder die alten Kräfte der privaten Industrie- und Finanzpositionen. Die Verhandlungs- und Konzessionsbereitschaft der Unternehmer, einst wegen der revolutionären Umsturzbestrebungen erforderlich, schwand. Die 1918 gebildete Zentralarbeitsgemeinschaft wurde 1924 wieder aufgelöst, nachdem sie auf eine einmalige Tagung zurückblicken konnte. Der Kompromisscharakter der Sozialisierung, der Verfassung sowie der Betriebsrätegesetzgebung war in keiner Weise dazu angetan, die Bildung neuer Machtbereiche in der Wirtschaft zu verhindern.

2. Der Gedanke der Wirtschaftsdemokratie in der Weimarer Republik

Im November 1918 hatte die Arbeiterschaft zunächst die uneingeschränkte Macht über Deutschland erlangt. Mit der überwiegenden Mehrheit des deutschen Volkes hatte sie ihre Entscheidung zugunsten der politischen Demokratie getroffen. Die Spielregeln des demokratischen Systems brachten es aber mit sich, dass sich neben Rechten auch Pflichten innerhalb des Staatsgefüges ergaben. Den Gewerkschaften als Interessenvertreter der Arbeiter fiel nun weitgehend die Aufgabe zu, diese Pflichten und damit die Verantwortung zu tragen. Hatten sie vor dem Kriege im Grunde nur Forderungen an die Wirtschaft zu stellen gehabt, so wurden sie nunmehr politisch und wirtschaftlich Mitträger der neuen Zeit. Während die Arbeiterschaft von ihnen wirtschaftliche Umgestaltungen, sei es durch das Räte-System, sei es durch Sozialisierung, erwartete, traten die Aufgaben des Tages an sie heran: die Demobilisierung von 10 Millionen

Soldaten und ihre Rückgliederung in die Wirtschaft, die Umstellung der Kriegsindustrie und die Ernährung des Volkes unter der aufrechterhaltenen Blockade und dem steigenden Schwund des Geldwertes. Waren den Gewerkschaften vor dem Kriege nur soziale Aufgaben erwachsen, so weiteten sich diese in den Nachkriegsjahren zu wirtschaftlichen aus. Die Alternative zwischen sozialistischer Wirtschaftsrevolution und Weiterentwicklung der kapitalistischen Wirtschaftsform zum Sozialismus trafen sie zugunsten des letztgenannten. Im Bewusstsein der mangelnden Substanz der deutschen Wirtschaft im Zeitpunkt des politischen Umbruchs hielten sich die Gewerkschaften von Experimenten fern und stellten sich die Aufgabe, die kapitalistische Wirtschaft schrittweise zum Sozialismus umzubilden. Sie erblickten deshalb als Ziel ihrer Nachkriegspolitik in erster Linie die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen und die Förderung der Betriebs- und Wirtschaftsdemokratie. Die nach sozialistischem Vorbild umzugestaltende Wirtschaft hingegen war für sie ein Fernziel, auf das jedoch schon im Gegenwartsstaat hingearbeitet werden sollte.

Das Programm der freien Gewerkschaften, das sie im Juni 1919 für die ersten Nachkriegsjahre aufgestellt hatten, zeichnete sich demnach weniger durch wirtschaftspolitischen Aktivismus als durch eine wirtschaftliche Fürsorge für ihre Mitglieder aus. Sie strebten nach grösserem Einfluss hinsichtlich der Verteilung des Sozialprodukts und auf ein weitgehendes Mitbestimmungsrecht bei der Wirtschaftsführung.

Hatten die Gewerkschaften in den Nachkriegsjahren auch mannigfache Aufgaben übernommen, so sollte sich aber schon bald erweisen, dass neben die politische Demokratie nicht die wirtschaftliche getreten war. Im Verlauf der Inflation wurde immer sinnfälliger, dass ein Ringen zwischen überkommenen Kapitalinteressen und den neuen, am Werk sich befindenden Kräften der sozialen Umgestaltung im Gange war und eine Entscheidung sich zwangsläufig ergeben musste. Dass es im Endprozess dieser Inflationsperiode gelungen war, das überkommene kapitalistische Wirtschaftssystem zu er-

halten, war insbesondere der Schwerindustrie unter Führung von Hugo Stinnes zuzuschreiben.⁽⁴⁷⁾ Und in der Schwerindustrie mit ihren korpsähnlichen Zusammenschlüssen im Langnamenverein und in der Arbeitsgruppe Nordwest zeigte sich das Wiederanknüpfen an die vor dem Kriege bestandene Wirtschaftsform auch am deutlichsten: einmal in der Rückkehr vom Acht- zum Zwölf-Stundentag, das heisst vom Drei- zum Zweischichtsystem im Jahre 1924 und an den mit Erfolg gekrönten Bestrebungen, die Einflussphäre der Betriebsräte immer weiter einzuschränken, was wohl in diesem Masse in keinem anderen Industriezweig in Deutschland gelang.⁽⁴⁸⁾

Dass die kapitalistischen Kräfte stärker waren, erwies sich weiter in der der "Reinigungskrise" von 1924/25 folgenden Strukturverschiebung innerhalb der deutschen Industrie, wobei allerdings noch ein weiterer Problemkreis mit hineingreift, der der Rationalisierung. Die "Reinigungskrise" jener Tage erfasste in erster Linie die Kleinbetriebe, später dann die Mittelbetriebe, wobei sich ein Umschichtungsprozess zugunsten der Grossbetriebe ergab. Daraus resultierte eine zunehmende Tendenz zum Kartell, zum Konzern, zum Trust und zur Interessengemeinschaft - eine Entwicklung, die sich bereits am Ende der Inflation angezeigt hatte.⁽⁴⁹⁾ "Die Produktionsvereinigung erreichte ein Höchstmass in den Konzernen des Kalibergbaus (98,3% nach Stat. Reichsamt 1926), der bergbaulichen Unternehmungen (97,3%), der Farbenindustrie (96,3%), der Braunkohlengewinnung (94,5%), der Steinkohlengewinnung (90,1%), der elektrotechnischen Industrie (86,9%), der Grosseisenindustrie (85%), der Kunstseiden-, der Margarineindustrie, der Schifffahrt u.a.. Die Kapitalvereinigung feierte Triumphe in den Trusts und Interessenvereinigungen der I.G. Farbenindustrie, des Stahlvereins, des Linoleumtrusts, der Kaliindustrie. Neben diesen standen Hunderte mehr oder weniger fester Kartellabreden in fast allen Gewerbezweigen, die Erzeuger oder Abnehmer unter möglichst weitgehender Ausschaltung der Konkurrenz untereinander verbanden. Gesetzliche Syndikate unter staatlichem Einfluss wie das Kali-, das Kohlen-, das Eisensyndikat wiesen glei-

che Wege. Auch der Handel wurde in dieses System mit einbezogen." (50)

Hand in Hand mit dieser organisatorischen Konzentration erfolgte auch eine produktionstechnische, die ihren Ausdruck in der "Rationalisierungswelle" von 1925 bis 1928, der Einführung des Fordismus oder Taylorismus und der Ausbildung neuer Produktionsmöglichkeiten, das heisst, weiterer Technisierung fand.

Von all diesen Tatbeständen, die hauptsächlich durch die kapitalistische Hochkonjunktur der Nachkriegszeit bedingt waren, fühlten sich die freien Gewerkschaften bedrängt, als sie die wirtschaftsdemokratische Konzeption auf den Plan brachten. Diese sollte zu einem neuen Wirtschaftsprogramm "von verbender Kraft" - wie sich der damalige Vorsitzende des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes ausdrückte - werden und den Gewerkschaften wieder zu einer weitgehenderen Einflussnahme in der Wirtschaft verhelfen. Bereits auf ihrem Kongress in Breslau im Jahre 1925 hatten sie erkannt, dass sich Widersprüche zu ihren Auffassungen innerhalb der bestehenden Ordnung ergeben hatten, und Fritz Tarnow hatte ausgeführt, dass eine tiefe Enttäuschung breite Schichten der Arbeiterschaft ergriffen habe angesichts der Tatsache, "dass die hoch geschraubten Hoffnungen des Jahres 1918 sich nicht erfüllten, dass die Hoffnung auf sozialistische Organisation der Arbeiter, welche damals unsere Arbeit beseelten, zerronnen ist, dass im Seelenleben der deutschen Arbeiterbewegung etwas gebrochen ist. Eine Illusion ist geplatzt, das, woran man jahrelang geglaubt hat, wenigstens in den Massen, in denen man meinte, an dem Tage, an dem wir die politische Macht erringen würden, werde es ein Kinderspiel sein, die letzten Ziele unserer Bewegung zu verwirklichen, ist nicht in Erfüllung gegangen. Die Enttäuschung darüber ist das innere Unglück der deutschen Arbeiterbewegung in den letzten Jahren gewesen." (51)

Der Gewerkschaftskongress in Hamburg (1928) brachte nun das wirtschaftsdemokratische Programm, das keine revolutionäre, vielmehr eine evolutionäre Entwicklung - von den

Gewerkschaften getragen - verkündete. Es basierte auf dem Marx'schen Gedanken der wirtschaftlichen Entwicklung des Kapitalismus über sich selbst hinaus in den Sozialismus. Diese Zielsetzungen der Wirtschaftsdemokratie sollen nun näher erläutert werden:

Die wirtschaftsdemokratische Konzeption ging von einer Analyse der derzeitigen Wirtschaftslage aus. Diese zeigte, dass noch weite Gebiete des Wirtschaftslebens vom Kapitalismus beherrscht wurden. Aus dieser Erkenntnis heraus leitete sich das Ziel der Wirtschaftsdemokratie ab: Kampf gegen die noch bestehende Herrschaft des Kapitalismus einerseits und Ausbau und Unterstützung aller nichtkapitalistischen Unternehmungen, in denen man schon Keime einer sozialen Wirtschaftsordnung zu sehen glaubte, andererseits. Hierbei wurde besonders an die Unterstützung und Förderung von Konsumgenossenschaften, von gewerkschaftlicher Eigenproduktion, von Arbeiterbanken, Bauhütten, Volksversicherungen usw. gedacht. "Die Demokratisierung der Wirtschaft bedeutete die Beseitigung jeder Herrschaft und die Umwandlung der leitenden Organe der Wirtschaft aus Organen der kapitalistischen Interessen in solche der Allgemeinheit." (52)

Welche Forderungen verbanden die Gewerkschaften mit dem Begriff der "Demokratisierung" der Wirtschaft? Ziel der Wirtschaftsdemokratie war es, die Arbeiter mitbestimmend in die Wirtschaftsverwaltung einzuschalten. Die Arbeitnehmer sollten unmittelbar - vertreten durch die Gewerkschaften - an allen Handlungen und Organen, sei es im Betrieb selbst oder in der Gesamtwirtschaft, ein Mitbestimmungsrecht erhalten. Damit wurde, wie bereits erwähnt, das Ziel verfolgt, eine Umgestaltung der kapitalistischen Wirtschaftsordnung herbeizuführen. Der Unternehmer sollte in seinem Alleinbestimmungsrecht eingeschränkt werden. Auf die Dauer wurde es für die Arbeiterschaft, ja für das gesamte deutsche Volk als untragbar erachtet, dass die grossen Organisationen der Industrie nach privatwirtschaftlichen Gesichtspunkten geleitet werden, und dass das private

Gewinnstreben die einzige Richtschnur für alle Handlungen bildet.

Die Richtung ihres Kampfes um Mitbestimmung und Umgestaltung des Wirtschaftslebens zeigte sich der Arbeiterschaft im Wandel der Formen der Wirtschaftsführung. Dort sollte zunächst der Kampf um die Demokratisierung der Wirtschaft begonnen werden, wo der Kapitalismus seine Herrschaftsmacht am stärksten behaupten konnte, wo die Stellung des Unternehmers im Wirtschaftsleben immer noch autoritäre Züge trug. Der Anteil und Einfluss der Arbeitnehmer sollte jedoch nicht auf eine mitwirkende und kontrollierende Form beschränkt bleiben, wie es z.B. im Betriebsrätegesetz von 1920 der Fall war, sondern es sollte eine unmittelbare Vertretung der Arbeitnehmerschaft in den geschäftsführenden Organen erreicht werden. Die Wirtschaftsdemokratie forderte demnach für die Vertreter der Arbeitnehmer die gleichen Rechte, wie sie die Arbeitgeberseite inne hatte. Die wirtschaftsdemokratische Konzeption beinhaltete also zwei verschiedene Problemkreise. Einmal handelte es sich um die Wirtschaftsdemokratie im Sinne einer Gesamtwirtschaft, zum anderen um die Verwirklichung des demokratischen Prinzips im einzelnen Betrieb.

Die Demokratisierung der Wirtschaft sollte ein Wachstumsprozess sein, der nach Ansicht der Gewerkschaften das kapitalistische Wirtschaftssystem schrittweise umgestaltet. Das Ziel, die bestehende Wirtschaftsordnung in eine bestimmte Richtung umzubiegen, konnte einerseits durch Inanspruchnahme der Staatsmacht erreicht werden. Die Möglichkeit, Forderungen in diesem Sinne an die Gesetzgebung und an den Gesetzgeber zu stellen, hing davon ab, in welchem Umfange die gewerkschaftliche und politische Macht der Arbeiterschaft Einfluss und Geltung im demokratischen Staat erlangte.

Im Gegensatz zur Sozialisierung strebte die Wirtschaftsdemokratie eine Umgestaltung der bestehenden kapitalistischen Ordnung von "unten" herauf, von "innen" an. Die Sphäre autokratischer Macht sollte laufend und immer mehr

eingeschränkt werden. Die Eigentumsfrage und -ordnung stand nicht mehr im Mittelpunkt der Agitation. An ihre Stelle war die Forderung nach Leitung der Wirtschaft getreten. Es darf allerdings nicht ausser acht gelassen werden, dass damit kein Verzicht auf Sozialisierung geleistet wurde. "Wenn die deutschen Gewerkschaften die Forderung der Wirtschaftsdemokratie aufstellen, so bedeutet dies für sie keinen Verzicht auf das sozialistische Ziel und keinen Ersatz für den Sozialismus, sondern es bedeutet eine Ergänzung der sozialistischen Idee in Richtung der Klärung des Weges zur Verwirklichung. Sozialismus und Wirtschaftsdemokratie sind als Endziel untrennbar miteinander verbunden. Es gibt keine vollendete Wirtschaftsdemokratie ohne sozialistisches Wirtschaftssystem, und das Ideal des Sozialismus ist ohne demokratischen Aufbau der Wirtschaftsführung nicht zu verwirklichen. Wenn trotz dieser Einheit des Endzieles die Idee der Wirtschaftsdemokratie innerhalb der sozialistischen Gedankenwelt sich ausbreitet, so deshalb, weil mit ihr neue, konkretere Vorstellungen über den Weg zur Verwirklichung der neuen Gesellschaftsstruktur verbunden sind." (53)

Diese Worte Fritz Tarnows waren aber nicht nur bis 1928 zutreffend, sondern sie bewahrten ihre Gültigkeit auch in den folgenden Jahren: die wirtschaftsdemokratische Ideologie blieb ohne grosse Wirkung auf die Arbeitermassen. Sie entbehrte einer revolutionären Stosskraft und konnte dadurch nicht zu einem des Einsatzes werten Ideal werden. Ihre Wirkung wurde des weiteren durch den Einbruch der Weltwirtschaftskrise beeinträchtigt, und als sich 1932 sozialdemokratische Partei und freie Gewerkschaften zusammenschlossen, um ein Aktionsprogramm zur Überführung der Schlüsselindustrie, der Grossindustrie sowie der Grosslandwirtschaft (54) in Gemeineigentum in die Wege zu leiten, erreichte dasselbe angesichts der politischen Entwicklung die Arbeiterschaft nicht mehr.

3. Die Diskussionen über die Mitbestimmung nach 1945

In den Diskussionen über die zukünftige Sozialverfassung Deutschlands nach dem völligen Zusammenbruch von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft standen sich nach 1945 innerhalb der neugebildeten deutschen Gewerkschaften im wesentlichen drei Gruppen gegenüber, die, insbesondere aus den in der Weimarer Republik gemachten Erfahrungen heraus, aus verschiedenen Perspektiven ein System der Mitbestimmung in der Wirtschaft betrachteten und verwirklicht wissen wollten.

Die Vorschläge der ersten und grössten Gruppe können nur im Kontext des "Münchener Programms" gesehen werden. Auf dem Gründungskongress des Deutschen Gewerkschaftsbundes in München im Oktober 1949 wurden in erster Linie folgende wirtschaftspolitischen Grundsatzforderungen aufgestellt: (55)

1. "Überführung der Schlüsselindustrien in Gemeineigentum, insbesondere des Bergbaues, der Eisen- und Stahlindustrie, der Grosschemie, der Energiewirtschaft, der wichtigen Verkehrseinrichtungen und der Kreditinstitute."

Diese Forderungen waren vor allem auf ein Ziel gerichtet: die alten bürgerlichen Kräfte zu entmachten, in erster Linie aber die Montanindustrie. Allein hieraus kann gefolgert werden, dass die gewerkschaftlichen Forderungen nach 1945 revolutionärer waren als die wirtschafts-demokratische Konzeption der Weimarer Republik.

2. "Mitbestimmung der organisierten Arbeitnehmer in allen personellen, wirtschaftlichen und sozialen Fragen der Wirtschaftsführung und Wirtschaftsgestaltung."

Der Aufbau eines Systems der Mitbestimmung vom Betrieb bis zu einem Bundeswirtschaftsrat im Sinne demokratischer Spielregeln sollte bewusst im Hinblick auf die Erfahrungen, die die Arbeiterbewegung in Staaten mit zentralgeleiteter Wirtschaft, wie z.B. in der UdSSR oder der Sowjetzone, gemacht hatte, erfolgen.

3. "Eine Wirtschaftspolitik, die unter Wahrung der Würde freier Menschen die volle Beschäftigung aller Arbeitswilligen, den zweckmässigsten Einsatz aller volks-

wirtschaftlich wichtigen Bedarfs sichert."

Dieser Grundsatz beinhaltete die Forderung nach einer Politik der Vollbeschäftigung nach Keynesianischen Gesichtspunkten. Hier war der Gedanke entscheidend, dass ein demokratisches System nur dann funktionieren kann, wenn der Arbeitsplatz gesichert ist.

Vergesellschaftung der Schlüsselindustrien, Aufbau eines Systems der Mitbestimmung und Politik der Vollbeschäftigung - diese drei Forderungen zusammen stellen eine bestimmte Form des Sozialismus dar. Das geschichtliche Bekenntnis zur Arbeiterbewegung spielte hierbei zweifelsohne die grösste Rolle; und wäre die Durchsetzung dieses Programms gelungen, hätten sich die liberal-bürgerlichen Kräfte mit dem zweiten Platz im neuen Staat begnügen müssen. (56)

Bei der Aufstellung obiger Grundsätze war die sozialistische Arbeiterbewegung von 2 Prinzipien geleitet:

1. Von der englischen Form der Machtübernahme durch die Labour-Party und
2. vom schwedischen Experiment einer neuen staatlichen Sozialverfassung im Sinne der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, gesellschaftlichen Gerechtigkeit und persönlichen Freiheit.

Sowohl das englische als auch das schwedische Experiment bezeichnete man als "the third way". In Deutschland sollte nun die Mitbestimmung im Verein mit der Vergesellschaftung der Schlüsselindustrien und einer Politik der Vollbeschäftigung entscheidender Funktionsträger des "dritten Weges" werden, womit die Synthese zwischen kommunistischer und kapitalistischer Konzeption im Sozialismus angestrebt wurde. (57)

Die z w e i t e Gruppe, vor allem Ortlieb, erblickte in der Mitbestimmung Mittel und Weg zur Verwirklichung einer echten Partnerschaft zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer, das heisst, die endgültige Überwindung des Klassenkampfes. (58) Zu diesem Kreis gehörten auch die christlichen Grup-

pen im Deutschen Gewerkschaftsbund sowie Nell-Breuning mit seiner Auffassung, dass die Mitbestimmung dazu beitragen könne, den Übergang zu einer Gesellschaftsordnung im Sinne der katholischen Soziallehre, wie "Leistungsgemeinschaft" und "Kooperationslehre", zu realisieren. (59)

Die d r i t t e Gruppe unter Führung von Agartz und Pirker sah in dem Mitbestimmungssystem eine Übergangsperiode zu einer klassisch marxistischen Gesellschaftsordnung, wobei die Mitbestimmung als ein Mittel des Klassenkampfes gedacht war. (60)

Die Gespräche über die Betriebsverfassung nach dem Zusammenbruch

Das "Münchner Programm" der Gewerkschaften und insbesondere der Teil über die Betriebsverfassung erhielt seinen wichtigsten Anstoss aus der hervorragenden Aktivität der Betriebsräte, die sich nach dem Zusammenbruch spontan gebildet hatten und von denen schon bald konkrete Forderungen zur Mitbestimmung erhoben wurden. Vor allem waren es die Betriebsräte der Montanindustrie, die ihre Vorschläge zur Betriebsverfassung hervorbrachten. So fand bereits am 31. Dezember 1945 eine Besprechung zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden der Klöckner-Werke, Dr. Jarres, und den Betriebsräten des Konzerns statt. Die Betriebsräte betonten bei diesem Treffen besonders den Willen der Arbeiterschaft, "sich jetzt in aktiver Form in die Führung der Betriebe einzuschalten, nachdem die alte Wirtschaftsführung vollkommen versagt habe und heute nicht mehr das Vertrauen der Gewerkschaften genieße." (61) Auch Dr. Jarres vertrat die Auffassung, dass etwas für eine ge-
deihliche Zusammenarbeit der Sozialpartner geschehen müsse, was sich auf dreierlei Weise verwirklichen lassen könne und zwar

1. "durch Hereinnahme eines Vertrauensmannes der Gewerkschaften und der Betriebsvertretungen in den geschäftsführenden Vorstand der grossen Werke mit allen Rechten

- und Pflichten eines ordentlichen Vorstandsmitgliedes;
2. durch Entsendung eines solchen Vertrauensmannes in den Aufsichtsrat der Gesellschaften und zwar als stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrates, wobei unterstellt werden müsse, dass die Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrates in Zukunft erheblich erweitert werden müssten und dieser Vertrauensmann als Delegierter des Aufsichtsrates auch gelegentlich aktiv in die Geschäftsführung eingreifen könne;
 3. durch Erweiterung des Befugnisses und des Aufgabenkreises des Betriebsrates in der Weise, dass diesem aktivere Mitarbeit in allen sozialen Fragen und der Personalpolitik der Werke eingeräumt werde." (62)

Die Obleute des Klöckner-Konzerns erklärten sich mit diesen Vorschlägen nicht einverstanden, vielmehr wollten sie eine volle Parität im Aufsichtsrat und im Vorstand - eine Forderung, die teilweise im Jahre 1947 erfüllt wurde.

Auch anderwärts wurden zu jener Zeit von verschiedenen deutschen Verwaltungsstellen Gespräche geführt, die eine Neuordnung der Wirtschaft zum Thema hatten. So setzten sich im Mai 1946 Vertreter der Gewerkschaften unter Vorsitz von Oberpräsident Dr. Lehr mit der Sozialisierung der Montanindustrie auseinander. Gleichzeitig wurde eine Neuorganisation der Betriebsverfassung der Unternehmen mit einer Beteiligung der Betriebsräte und der Gewerkschaften im Aufsichtsrat und Vorstand der Unternehmen gefordert. In diesem Zusammenhang befürwortete Generaldirektor Dr. Kost - ein prominenter Vertreter des deutschen Bergbaus - die Beteiligung der Gewerkschaften und der Betriebsräte in den Aufsichtsräten und den Organen der Wirtschaft, doch lehnte er eine Vertretung derselben in den Vorständen energisch ab.

Diese Zeit erhielt ihr Gepräge durch zahlreiche Konferenzen und Kongresse der Gewerkschaften, wobei die Demokratisierung der Wirtschaft als Diskussionsthema im Mittelpunkt des Interesses stand. Eine Übereinstimmung über den Grad der Mitbestimmung liess sich jedoch noch nicht erreichen. Hierfür dürfte die Tatsache eine entscheidende

Rolle gespielt haben, dass sich die Gewerkschaften zunächst nur in Städten und Bezirken neu formieren und ihre Tätigkeit entfalten konnten und erst relativ spät ein Zusammenschluss auf Länder- und Zonenebene erfolgte. Auf der ersten Gewerkschaftskonferenz der britischen Besatzungszone im März 1946 in Hannover gab Dr. Hans Böckler folgende Erklärung ab: "Wir müssen in der Wirtschaft selber sein, also völlig gleichberechtigt vertreten sein, nicht nur in einzelnen Organen der Wirtschaft, nicht in den Kammern der Wirtschaft allein, sondern in der gesamten Wirtschaft. Also der Gedanke ist der: Vertretung in den Vorständen und Aufsichtsräten der Gesellschaften." (63)

Diese Forderungen sollten aber noch nicht verwirklicht werden und später auch nur die Vertretung in den Vorständen und Aufsichtsräten der Kohlenwirtschaft und der Eisen- und Stahlindustrie. Lediglich die Regelung der Mitbestimmung der Betriebsräte wurde zu jener Zeit zu einem vorläufigen Abschluss gebracht. Die Gewerkschaften, die nicht gewillt waren, sich in ihrer Betriebsrätepraxis auf das Betriebsrätegesetz von 1920 zu stützen, versuchten, auf Landesbasis neue Betriebsrätegesetze durchzusetzen, um dem rechtlosen Zustand ein Ende zu bereiten. Ihre Aktivität wurde durch das Kontrollratsgesetz Nr. 22 vom 11. April 1946 zu einem gewissen Abschluss gebracht, indem die dortigen Verordnungen zwingendes und allgemeines Recht für das gesamte Deutschland wurden. Im grossen und ganzen wurde das Kontrollratsgesetz Nr. 22 von den Gewerkschaftsvertretern Westdeutschlands begrüsst, obwohl viele, von den einzelnen Ländern erlassenen Betriebsratsgesetze über die Bestimmungen desselben hinausgingen. Sie glaubten, dass damit die Voraussetzungen für eine Weiterentwicklung des Betriebsverfassungsgesetzes im Sinne der Mitbestimmung geschaffen wären.

Auf Grund des Kontrollratsgesetzes Nr. 22 erliessen die Gewerkschaften in der britischen Besatzungszone eine Mustervereinbarung mit der Zielsetzung, dass die Betriebs-

leitung gezwungen sein sollte, dem Betriebsrat vierteljährlich über die Lage und den Gang des Unternehmens im allgemeinen und über die Leistungen des Betriebes im besonderen Bericht zu erstatten. Diese Mustervereinbarung wurde aber in keinem Betrieb der britischen Zone eingeführt. Von gewerkschaftlicher Sicht aus betrachtet muss es immer ein Rätsel bleiben, warum keine gewerkschaftspolitischen Mittel eingesetzt wurden, um dieser Mustervereinbarung nicht wenigstens in den bedeutendsten Grossbetrieben Geltung zu verschaffen, waren doch zu jener Zeit die Vertreter des Unternehmer- und Managertums an der Ruhr weitgehend bereit, den Gewerkschaften hinsichtlich der Betriebsverfassung Zugeständnisse zu machen, um deren Unterstützung gegen die Entflechtungs- und Demontagepolitik zu gewinnen. So bot der Aufsichtsratsvorsitzende der Klöckner-Werke AG., Dr. Jarres, am 18. Januar 1947 in einem Schreiben an die Einheitsgewerkschaften in Köln die Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit an, da die veränderten Zeitverhältnisse eine solche Forderung erheischten. Aus diesem Grunde sollte "der Aufsichtsrat der Klöckner-Werke nach dem Grundsatz der Gleichstellung von Kapital und Arbeit umgebildet werden. Die Vertreter der Arbeitnehmer sollen hierbei zusammen mit der öffentlichen Hand die Mehrheit der Sitze erhalten" (64) Am gleichen Tag schrieben die Vorstandsmitglieder der Gutehoffnungshütte Oberhausen AG. in ähnlicher Weise an die Gewerkschaften.

Ein gemeinsamer Brief vom 21. Januar 1947 der drei Konzerne Gutehoffnungshütte Oberhausen AG., Oberhausen, Klöckner-Werke AG., Duisburg, und Otto Wolf, Köln, an den Leiter des Verwaltungsamtes für Wirtschaft in Minden - die drei Konzerne kontrollierten zu jener Zeit ca. ein Viertel der Eisen- und Stahlproduktion der englischen Besatzungszone - hatte das gleiche Angebot zum Inhalt. (65)

Der Grund für die Bereitschaft zur Schaffung einer neuen Betriebsverfassung ist darin zu sehen, dass sich die Konzerne in den Gewerkschaften und Betriebsräten einen Bundesgenossen sichern wollten, der mit ihnen gemeinsam ge-

gen die durch die North German Iron and Steel Control eingeleitete Entflechtungspolitik protestieren sollte; denn in den oben erwähnten Briefen kam zum Ausdruck, dass die Neuordnungspläne der Treuhandverwaltung nicht die Zustimmung der Konzerne gefunden hätten. In einem Zusammengehen mit den Gewerkschaften erblickten die Konzerne wohl eine Möglichkeit, gemeinsam gegen die Entflechtung zu kämpfen. Dr. Günter Henle, Vertreter der Konzerninteressen in jener Zeit, erklärte später vor dem Bundestag als Abgeordneter der CDU: "Wir hatten gehofft, auf diese Weise gemeinsam mit den Gewerkschaften die ganze Neuordnung auf zweckmässiger Grundlage durchführen zu können. Wir bleiben der Auffassung, dass, wäre damals ein solches Zusammengehen zustande gekommen, der deutschen Montanwirtschaft der kostspielige und nach unsrer Meinung vermeidbare Leidensweg der Entflechtung erspart worden wäre. Aus diesen Erwägungen ist damals von Unternehmerseite das weitgehende Angebot gemacht worden. Leider hat die Gewerkschaftsseite dieses Angebot abgelehnt, womit es hinfällig wurde." (66)

Neben der Entflechtungspolitik sollte aber wohl auch den Demontageplänen der Alliierten ein kollektiver Widerstand entgegengesetzt werden - ebenfalls ein bestimmender Grund für die oben dargestellten Zugeständnisse hinsichtlich der Betriebsverfassung von Unternehmerseite. Warum die Gewerkschaften diese strategisch günstige Lage in dem Kampfe um die Betriebsverfassung nicht ausnutzten, bleibt unklar. Möglicherweise hofften sie auf eine umfassende Regelung der Betriebs- und Wirtschaftsverfassung; denn die Zielsetzungen der Gewerkschaften gipfelten in jener Zeit neben der innerbetrieblichen Mitbestimmung auch in einer überbetrieblichen Mitbestimmung innerhalb der Industrie- und Handelskammern, respektive den Hauptwirtschaftskammern der einzelnen Länder und den vorgesehenen Wirtschaftsbeiräten bei der noch zu bildenden Bundesregierung. Ausserdem war auch die Frage der Vergesellschaftung der Grundstoffindustrien - die Militärregierung befürwortete damals eine Überführung der Konzerne in Gemeineigentum (67) - noch nicht entschieden. Alle diese Tatbestände dürften die Gewerkschaften

bestimmt haben, sich in der Frage der Betriebsverfassung zu jenem Zeitpunkt noch nicht bindend festzulegen.

Die Neuordnung an der Ruhr

Beobachter der Entwicklung in Westdeutschland nach 1945 bezeichneten das Ruhrgebiet als das grösste wirtschafts-politische Experimentierfeld der Welt. Es war sicher, dass die entscheidenden Massnahmen auf dem Gebiet der Wirtschaft und der Betriebsverfassung an der Ruhr fallen mussten. Diese Tatsache ergab sich schon aus der Struktur der dort ansässigen Schwerindustrie; denn wer die Ruhr-industrie kontrollierte, der könnte praktisch die Produktion der gesamten übrigen Industrie Westdeutschlands steuern. Diese Überlegungen veranlassten die Alliierten, ihre im Potsdamer Abkommen vom 2. August 1945 gefassten Beschlüsse, dass die deutsche Wirtschaft, so schnell es eine praktische Durchführung erlaube, zu dezentralisieren sei, in erster Linie auf den kohlenbergbau und die Eisen- und Stahlindustrie anzuwenden. (68) Die Politik der Ent-militarisierung der deutschen Wirtschaft sollte also durch eine solche der Dekartellisierung ergänzt werden, um dadurch für die Zukunft alle wirtschaftlichen Machtzusammenballungen zu verhindern. Auf Grund dieser Übereinkommen wurden sowohl der Kohlenbergbau als auch die Eisen- und Stahlindustrie von den Alliierten beschlagnahmt, und die Gesetze vom 22. Dezember 1945 und vom 20. August 1946 verfügten die Übergabe der Verfügungsgewalt der alten Eigentümer an treuhänderische Verwaltungen. Von diesem Zeitpunkt an waren die Eigentümer aller Rechte und Einflussmöglichkeiten unmittelbar beraubt und von der Mitwirkung an der Neuordnung der Ruhrindustrie - zumindest im Vordergrund - ausgeschaltet. Das angestrebte Ziel der Militär-regierung sollte zu jener Zeit die Überführung der konzerne in Gemeineigentum darstellen. (69)

Im Herbst 1946 schuf die britische Kontrollbehörde die North German Iron and Steel Control, eine Treuhandver-

waltung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, zu deren Vorsitzenden Dr. Heinrich Dinkelbäch, ehemaliges Vorstandsmitglied der Vereinigten Stahlwerke, ernannt wurde. Die Treuhandverwaltung hatte die Aufgabe, die Entflechtung der grossen Stahlkonzerne in der Weise durchzuführen, dass sich keine unmittelbaren wirtschaftlichen Schädigungen der deutschen Stahlindustrie ergeben konnten. Für den Kohlenbergbau wurde die Kohlenbergbauleitung unter dem Vorsitz von Dr. Heinrich Kost ins Leben gerufen. Beide Instanzen waren Exekutivorgane der Zweimächte-Kontrollämter über die deutsche Kohle- und Stahlindustrie. In ihnen waren neben Fachleuten der Wirtschaft auch Vertreter der Gewerkschaften tätig. Die erste Zusammenkunft zwischen der North German Iron and Steel Control, der Treuhandverwaltung und der Einheitsgewerkschaft von Nordrhein-Westfalen fand im Oktober 1946 statt. Hier brachte Dr. Hans Böckler zum Ausdruck, dass die Gewerkschaften die "volle verantwortliche Einschaltung der Arbeitnehmerschaft bei dem Wiederaufbau und der Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie durch Beteiligung bei der Besetzung der Vorstände und Aufsichtsräte" forderten. (70)

Anfang 1947 begann die Entflechtung der eischaffenden Industrie mit der Gründung von Hunderttausend -RM- Gesellschaften, die aus den alten Konzernverbindungen herausgelöst wurden. In der Zeit bis April 1948 erfolgten insgesamt 25 Ausgliederungen. In diesen Unternehmungen wurde nun auch der gewerkschaftlichen Forderung nach einer Beteiligung bei der Besetzung der Aufsichtsräte und Vorstände stattgegeben. Die Aufsichtsräte der entflochtenen Werke setzten sich in Zukunft aus je fünf Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer sowie aus einem unabhängigen elften Mitglied zusammen. In die Vorstände wurde neben einem kaufmännischen und einem technischen Direktor ein Arbeitsdirektor als Interessenwahrer der Arbeitnehmerbelange delegiert. Diese 1947 in der Eisen- und Stahlindustrie eingeführte Modell-Mitbestimmung ist deshalb von grosser Bedeutung, weil 1951 bei den Auseinandersetzungen um die gesetzliche Einführung in der Öffentlichkeit der

Eindruck entstand, als würde es sich hier um eine völlige Neuregelung handeln. Eine Parität war aber hier nur formal gegeben, was noch an anderer Stelle erläutert werden wird. (71)

In der ersten Zeit nach Einführung des Mitbestimmungsrechtes in der eisenverarbeitenden Industrie wurden gegen sie keine bzw. wenig Widerstände erhoben. Im Herbst 1947 wurde eine Kommission mit der Ausarbeitung eines Gutachtens über die Auswirkung der Entflechtung vom "Direktor der Verwaltung für Wirtschaft für den Wirtschaftsausschuss des Wirtschaftsrats" beauftragt. Der sogenannte Deissmann-Bericht hatte neben den Auswirkungen der Entflechtung auch das Funktionieren der eingeführten Mitbestimmung zu prüfen und kam hierbei zu einem positiven Ergebnis. Eine Denkschrift der Konzerne - diesem Gutachten beigelegt - wies zwar auf einen Mangel in der Konstruktion des Arbeitsdirektors hin, doch erklärten die leitenden Persönlichkeiten, in deren Betriebe die Mitbestimmung fungierte, dass diese keine negativen Folgen gezeitigt, sich vielmehr günstig ausgewirkt habe. (72)

Das Gesetz Nr. 75 der Besatzungsmächte vom 10. November 1948 schuf die gesetzliche Grundlage zur Umgestaltung des deutschen Kohlenbergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie. Es schrieb vor, dass das Ziel der Umgestaltung die Wiederherstellung von Eigentumsverhältnissen sei, was im Rahmen dessen geschehen solle, was der Wirtschaft und ihrer Gesundheit förderlich sei. Mit diesem Gesetz hatten sich die Besatzungsmächte klar und eindeutig von einer Vergesellschaftung der Grundstoffindustrie distanziert. So stand es weitgehend den gewerkschaftlichen Zielen und Wünschen nach Überführung der Grundstoffindustrie in Gemeineigentum, sowie der Schaffung einer Planwirtschaft entgegen.

Das im Mai 1950 erlassene Gesetz Nr. 27 überwies dann ausdrücklich die Entscheidung über die Eigentumsverhältnisse bei der Kohlenwirtschaft und der Eisen- und Stahlindustrie an die dafür zuständigen deutschen gesetzgebenden In-

stanzen der Bundesregierung.

Die Verteidigung der Mitbestimmung

Im Jahre 1949 wurde die Bundesrepublik Deutschland gegründet, nachdem es zwischen den Besatzungsmächten zum Zerwürfnis gekommen war und dadurch zwei deutsche Teilstaaten errichtet wurden. Im Jahr der deutschen Verfassungsbewegung ruhte der offene Kampf um die Mitbestimmung. Es zeichnete sich aber immer deutlicher ab, dass die von den Sozialdemokraten und den sozialistischen Gewerkschaften geforderte Sozialisierung bei der Regierung Dr. Adenauers keinen Sachwalter finden würde; denn das politisch-parlamentarische Kräfteverhältnis musste bestimmend für die zukünftige Wirtschaftsverfassung sein und die Regierung Dr. Adenauers war nicht sozialistisch, sondern christlich-sozial. Aus diesem Grunde müssen die Grundsatzforderungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes vom Oktober 1949 als illusorisch bezeichnet werden, widersprachen sie doch bereits zu jenem Zeitpunkt nicht nur den politischen und Mehrheitsverhältnissen, sondern auch den sich deutlich abzeichnenden restaurativen Tendenzen. Sie waren jedoch nicht nur illusorisch, sondern sie waren auch im Hinblick auf die Verfassungswirklichkeit Westdeutschlands revolutionär. Der Widerspruch zwischen der revolutionären Zielsetzung und den zur Durchsetzung bestimmten gewerkschaftlichen Methoden zeigte sich bereits damals und zwar darin, dass die Gewerkschaften auf dem Gründungskongress sich dahingehend geäußert hatten, unter keinen Bedingungen den Rahmen der vorhandenen Verfassung sprengen zu wollen, d.h., sie befanden sich schon im Oktober 1949 in einer Sackgasse. Darueberhinaus war es den Gewerkschaften bis zum Münchner Gründungskongress nicht gelungen, auch nur eine ihrer Forderungen juristisch oder machtmässig zu festigen. Weder die Delegation eines Arbeitsdirektors in die Vorstände der entflochtenen Werke noch die Parität in den Aufsichtsräten war gesetzlich verankert. Daher kann die Feststel-

lung getroffen werden, dass der Gründungskongress des Deutschen Gewerkschaftsbundes nicht eine Periode des gewerkschaftlichen Angriffs, sondern eine solche der Verteidigung einleitete.

Anfang 1950 führte der amerikanische Hohe Kommissar, John Mc. Cloy, in einer Rede in Stuttgart aus, dass die Ziele der amerikanischen Deutschlandpolitik darin gipfelten, durch Dekartellisierung und Dezentralisierung der Industrie die Freiheit der Wirtschaft und des Handels zu fördern.

Im März 1950 veröffentlichte der Deutsche Gewerkschaftsbund eine Denkschrift zur Neuordnung der Grundstoffindustrien. Hierin befürwortete derselbe die Konzentration der Wirtschaft - im Hinblick auf die gewerkschaftlichen Sozialisierungspläne - aus rein volkswirtschaftlichen Rentabilitätsgründen, sowie die Entschädigung der Aktionäre durch Obligationen. Diese Denkschrift stand in gänzlichem Widerspruch zu den Absichten der Besatzungsmächte, die sich wohl schon zu jenem Zeitpunkt mit der deutschen Bundesregierung darin einig waren, keine Vergesellschaftung der Grundstoffindustrien zu gestatten und keine Entschädigung der Aktionäre durch Obligationen, wie dies von Gewerkschaftsseite vorgeschlagen worden war, zuzulassen. Vielmehr sollte nur ein Aktienumtausch vorgenommen werden. Des weiteren war man sich im Laufe des Jahres 1950 im Bundeskabinett darüber klar geworden, dass das in den entflochtenen Unternehmen auf Weisung der Besatzungsmächte eingeführte Mitbestimmungsrecht nicht den deutschen Rechtsvorstellungen entsprach.

Am 21. April 1950 beschloss die Bundesregierung, dem Parlament einen Gesetzentwurf zum Mitbestimmungsrecht vorzulegen, der jedoch mit den gewerkschaftlichen Forderungen nicht parallel ging. Nach Besprechungen am 3. Mai 1950, sowohl mit den Gewerkschaften als auch den Unternehmern, wurden im Bundeskabinett Richtlinien für eine gesetzliche Regelung des Mitbestimmungsrechtes ausgearbeitet. Nach diesen Richtlinien sollte die gesetzliche Regelung des Mitbestimmungsrechtes in zweifacher Weise

erfolgen. Der erste Teil sah ein Gesetz über die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb vor, der zweite Teil die Mitbestimmung im Staat. Hiermit wurde offensichtlich, dass es den Gewerkschaften nicht gelingen würde, ihre Mitbestimmungsforderungen in einem Zuge durchzusetzen.

Dass man auf Unternehmerseite nicht geneigt war, die Mitbestimmung in der Weise, wie sie bereits seit 1947 in den entflochtenen Werken funktionierte, einzuführen, bewiesen auch die Verhandlungen, die unter dem Vorsitz des Bundesarbeitsministers in Bonn und Maria-Laach Anfang Juli 1950 stattfanden. Bei diesen Zusammenkünften konnte keine Einigung zwischen den Sozialpartnern erzielt werden, was in der sehr allgemein gehaltenen beiderseitigen Erklärung zum Ausdruck kommt. Hier heisst es: "in den Fragen des personellen und sozialen Mitbestimmungsrechtes sind zu ihrer Verwirklichung von beiden Seiten Einzelvorschläge gemacht worden, die ebenso wie die Frage der Zusammensetzung der Aufsichtsorgane in den Kapitalgesellschaften zunächst Gegenstand von Beratungen innerhalb der zuständigen Organe der beiden Verbände sein sollen." (73)

Der Bundestag beschloss nunmehr, die verschiedenen Entwürfe den zuständigen Ausschüssen zu überweisen, nachdem die Bundesregierung ihrerseits noch einen Regierungsentwurf zur Neuordnung der Beziehungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern (Betriebsverfassungsgesetz) vorgelegt hatte. Die Bundesregierung drängte im Verlauf des Herbstes 1950 darauf, das Mitbestimmungsrecht durch das Parlament gehen zu lassen, lag doch eine Beschleunigung des Gesetzgebungsaktes in diesem Falle auch im Interesse der Gegner der Mitbestimmung. Am 31. August 1950 wurde der Regierungsentwurf dem Parlament vorgelegt, und am 16. November passierte er die erste Lesung. Durch die Beschleunigung des Gesetzgebungsaktes sahen sich aber die Gewerkschaften zu einer Verstärkung ihres Widerstandes gezwungen.

Am 17. Mai 1950 veröffentlichte die alliierte Hochkommission das bereits erwähnte Gesetz Nr. 27, das die Umgestaltung des deutschen Kohlenbergbaues und der Eisen- und

Stahlindustrie zum Inhalt hatte. Wie ein Sprecher der alliierten Hochkommission mitteilte, stellte das Gesetz Nr. 27 lediglich die Formulierung des im November 1948 erlassenen Gesetzes Nr. 75 dar und diente der Reorganisation der Montanindustrie. Die Regelung der Eigentumsverhältnisse im Kohlenbergbau sowie in der eischaffenden Industrie wurde der deutschen Regierung überlassen, die dafür Sorge tragen sollte, dass sich in Zukunft keine übermässige Konzentration wirtschaftlicher Macht ergeben würde. Die Besatzungsmächte traten also ihre Kompetenzen hinsichtlich einer Vergesellschaftung der Grundstoffindustrien sowie eines Teiles der Dekartellisierung der neuen Bundesregierung ab, die aber das Recht der Initiative nicht ergriff.

Parallel zu den Verhandlungen und Aktionen um das Mitbestimmungsrecht wurden von der Bundesregierung mit der alliierten Hochkommission Besprechungen über die Entflechtung und Dekartellisierung der deutschen Industrie geführt. Nach anfänglichen Differenzen bildete sich aber bald eine gemeinsame Ebene heraus, auf der in den nachfolgenden Monaten die Entflechtung gehandhabt werden sollte. Diese Entflechtung und die Bildung von Einheitsgesellschaften stellten die Gewerkschaften vor einen Tatbestand, der für sie von grundlegender Bedeutung wurde: es zeichneten sich nun in eindeutiger Weise die konservativen Kräfte ab, die sich in der Bundesregierung befanden. Um die Einheitsgesellschaften nach deutschem Gesellschaftsrecht bilden und eine Entschädigung der alten Aktionäre durch Aktienumtausch durchführen zu können, war die Erstellung und Veröffentlichung einer Grundbilanz der Einheitsgesellschaften erforderlich. Hierzu musste aber eine Bewertung der Anlagen der gebildeten Einheitsgesellschaften erfolgen. Diese Bewertung der Anlagen war jedoch die Voraussetzung dafür, inwieweit die Einheitsgesellschaften mit Kapital ausgestattet sein würden, und von der Kapitalausstattung wiederum hing die Grösse des Umstellungsverhältnisses der Aktien ab. In diesem Zusammenhang stellte sich die sowohl betriebswirtschaftlich wie volkswirtschaftlich bedeutsame Frage, ob man, um ein möglichst günstiges Um-

tauschverhältnis zu erhalten, das Kapital möglichst hoch ansetzen sollte, oder ob durch eine niedrigere Ansetzung des Kapitals die Rücklagen erhöht werden könnten, woraus eine grössere Zinserwartung resultierte. Man entschied sich dann zu der Bewertungsform im Sinne eines möglichst günstigen Umtauschverhältnisses, was den privatkapitalistischen Vorstellungen der Wirtschaftsordnung entsprach. Dass hierdurch den neuen Gesellschaften gleichzeitig die Möglichkeit gegeben wurde, eine enorme Akkumulation zu starten, die im Verein mit den steuerpolitischen Massnahmen und dem Lastenausgleichsmodus die finanzpolitischen Praktiken der Grundstoffindustrien in den nächsten Jahren beherrschen sollten, erscheint von besonderer Bedeutung zu sein. Die Gewerkschaften erblickten nun in dem Umtausch der Aktien eine Vorwegnahme der Eigentumsregelung. Wenn auch diese Fragen erst im Laufe des Jahres 1951 in der Öffentlichkeit diskutiert wurden, so beherrschten sie doch schon 1950 den Kampf um die Mitbestimmung.

Als nun die Gewerkschaften Anfang November 1950 von dem Entwurf einer Durchführungsverordnung für das alliierte Gesetz Nr. 27, der im Wirtschaftsministerium ausgearbeitet worden war, und nach welchem die von der Entflechtung betroffenen Unternehmen nach deutschem Recht neu gebildet werden sollten, erfuhren, erhielt der Kampf um die Mitbestimmung einen neuen Akzent. Nach diesem ausgearbeiteten Entwurf wäre das Mitbestimmungsrecht in den entflochtenen Unternehmen eliminiert worden und hätte erst wieder durch eine besondere gesetzliche Regelung eingeführt werden können, da das geltende Aktienrecht keine Beteiligung von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten kannte. Bei einer Neueinführung hätte dann auch das Mass an Mitbestimmung neu festgesetzt werden müssen; denn der Entwurf der Bundesregierung für ein Betriebsverfassungsgesetz enthielt ja eine für die Arbeitnehmer weit schlechtere Regelung als die bereits seit Jahren praktizierte Mitbestimmung in der Montanindustrie. Diese Erkenntnis trug zu einer verstärkten Aktivität der Gewerkschaften bei. Des weiteren bewirkte auch eine Äusserung des Bundeswirtschaftsministers Erhard, die Gewerkschaften auf den Plan

zu rufen. Bei einer Besprechung im November 1950 über die Verbundwirtschaft verstanden die Gewerkschaftsvertreter den Bundeswirtschaftsminister dahingehend, dass bei Durchführung des Gesetzes Nr. 27 durch deutsche Stellen das Mitbestimmungsrecht in den entflochtenen Unternehmen wegfallen müsse, da es im Gegensatz zu dem geltenden deutschen Recht stünde. In einer späteren Erklärung stellte Professor Erhard klar, dass er sich nicht in diesem Sinne geäußert habe. Trotzdem kam es nun zu schweren Auseinandersetzungen, da es ja das zu verteidigen galt, was den einzig sichtbaren Erfolg der gewerkschaftlichen Nachkriegspolitik darstellte, das, was die "neue Welt" gebracht hatte. Zu diesem Zweck erklärte sich der Deutsche Gewerkschaftsbund mit den Gewerkschaften Industriegewerkschaft Metall und Industriegewerkschaft Bergbau solidarisch und liess alle wichtigen Verhandlungen durch seinen Vorsitzenden Hans Böckler führen. (74)

Am 29. und 30. November 1950 nahm die Industriegewerkschaft Metall eine Urabstimmung in der westdeutschen Eisen- und Stahlindustrie vor, um zu erfahren, ob die Arbeitnehmer bereit wären, das Mitbestimmungsrecht zu verteidigen. Rund 96 Prozent der Abstimmenden befürworteten eine Verteidigung des seither Erreichten. Dieses Ergebnis gab dem Vorstand der Industriegewerkschaft Metall die Kompetenz, einen Streik auszurufen, sobald er es für die Wahrung der Arbeitnehmerbelange für notwendig erachte. Mit diesen Aktionen stellten sich die Gewerkschaften zum ersten Mal gegen das Parlament als dem höchsten formalen Ausdruck staatlicher Souveränität. Hier wurde auch zum ersten Mal innerhalb des deutschen Verfassungssystems die Frage aufgeworfen, ob es den Gewerkschaften gestattet sein dürfe, das Parlament mit gewerkschaftlichen Mitteln unter Druck zu setzen. Schon zu diesem Zeitpunkt und auch in den folgenden Jahren haben sich die Gewerkschaftsvertreter stets geweigert, ihre Massnahmen im Kampf um die Erhaltung der Mitbestimmung in der Montanindustrie als Methoden des ausserparlamentarischen Druckes auf das Parlament zu bestimmen. Es kann aber kein Zweifel darüber bestehen, dass die Gewerkschaften damals versucht haben,

einen Druck auf das Parlament auszuüben. Indem die Gewerkschaften sich jedoch vor der Verantwortung drückten, demonstrierten sie de facto die oberste Souveränität des Parlaments. So erhielt der Kampf um die Mitbestimmung auch in verfassungsrechtlichem Sinne eine verfassungsinterpretierende Bedeutung.

Bundeskanzler Dr. Adenauer wurde in einem Schreiben von Dr. Hans Böckler Ende November 1950 von der geplanten Urabstimmung benachrichtigt. Der Kanzler wies in seinem Antwortschreiben darauf hin, dass das Parlament eine Entscheidung über das Mitbestimmungsrecht treffen müsse, dass aber die Bundesregierung selbst auf das Gesetzgebungsverfahren in diesem Stadium keinen Einfluss habe. Dieses Schreiben des Bundeskanzlers an den ersten Vorsitzenden des Deutschen Gewerkschaftsbundes muss als ein wichtiges Dokument zur Geschichte der Verfassungswirklichkeit der Bundesrepublik gewertet werden. Denn der Kanzler gestand zwar den Gewerkschaften das Recht zu, Forderungen zu erheben und verpflichtete die Bundesregierung, den gewerkschaftlichen Forderungen Gehör zu schenken, lehnte aber gleichzeitig jeden weiteren Rechtsanspruch der Gewerkschaften gegenüber dem Parlament ab.

Die Diskussion über die Frage der Mitbestimmung war in jenen Tagen denn auch besonders heftig, und dem Ausgang der Auseinandersetzungen wurde mit Spannung entgegengesehen. Kurz vor Weihnachten erhielt die Diskussion eine scharfe Akzentuierung, als nämlich in einigen westdeutschen Industriestädten anonyme Plakate verbreitet wurden, die die Urabstimmung in der eisenschaffenden Industrie mit den Wahlen unter Hitler und dem Regime der Ostzone verglichen. Der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes gab nun eine scharf formulierte Erklärung ab, die sich vornehmlich gegen die Unternehmer richtete. Auf einer Delegiertenkonferenz der Industriegewerkschaft Metall, die am 3. Januar 1951 in Bochum stattfand, wurde der Beschluss des Beirates und Vorstandes der Organisation bekanntgegeben, wonach in allen Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie ab 1. Februar die Arbeit ruhen würde, sollte bis

dahin keine befriedigende Lösung der Mitbestimmungsfrage gefunden werden. In diesem Stadium schaltete sich nun der Kanzler ein. Am 11. Januar trafen sich Dr. Adenauer und Dr. Hans Böckler zu einer ersten gemeinsamen Besprechung, wobei insbesondere die Lage, die durch die Streikdrohung geschaffen worden war, zur Sprache kam. Das gemeinsame Kommuniqué über diese Besprechung ist sehr allgemein gehalten und lässt keinen Schluss über die getroffenen Vereinbarungen und den Verlauf der Besprechung zu. Dr. Adenauer schaltete sich von jetzt an aber zugunsten der in den entflochtenen Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie eingeführten Mitbestimmung in die allgemeinen Auseinandersetzungen ein.

Einen Tag nach der Aussprache Adenauer-Böckler schrieb Bundeswirtschaftsminister Erhard der Industriegewerkschaft Metall, dass die Regierung "gar nicht daran denke, den Arbeitern das Mitbestimmungsrecht streitig zu machen." (75) Dr. Adenauer bekannte sich auf dem in jener Zeit stattfindenden Parteitag der westfälischen CDU zum Ahlener Programm und damit zur Mitbestimmung. Auch Arbeitsminister Storch erklärte, dass der Gesetzesvorschlag der Bundesregierung zum Betriebsverfassungsgesetz von nun an Kohle und Stahl nicht mehr beinhalte. (76) Der Arbeitsminister versuchte dann, die Sozialpartner zu einer direkten Verständigung zu bewegen, was jedoch nicht von Erfolg gekrönt war. Erst der Aufforderung des Bundeskanzlers, gemeinsame Verhandlungen zu führen, wurde von beiden Seiten nachgekommen.

Die gemeinsamen Besprechungen wurden am 19. Januar vom Bundeskanzler Dr. Adenauer eröffnet und sollten als Grundlage für die gesetzgeberische Arbeit dienen. Für die Unternehmer verhandelten:

Bergassessor a.D. Dr. Heinrich Kost, Generaldirektor der Deutschen Kohlenbergbau-Leitung

Bergassessor a.D. Dr. Hueck, Mitglied des Vorstandes der Gelsenkirchener Bergwerk-Aktiengesellschaft

Bergassessor a.D. Dr. Hermann Wenzel, Vorsitzter des Aufsichtsrates der Vereinigten Stahlwerke Aktiengesellschaft
Dr. Günter Henle, Klöckner & Co.

Dr. Pferdenges, Bankhaus Sal. Oppenheim Jr. & Co.

Für die Arbeitnehmer verhandelten:

Dr. Hans Böckler, Bundesvorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes

Hans vom Hoff, Mitglied des Bundesvorstandes des Deutschen Gewerkschaftsbundes

Walter Freitag, Vorsitzender der Industriegewerkschaft Metall

Heinrich Imig, stellvertretender Vorsitzender der Industriegewerkschaft Bergbau

Dr. Heinrich Deist, Mitglied der Stahltreuhändervereinigung.

Während die Vertreter der Unternehmerseite "ohne ein Mandat zu haben, in eigener Verantwortung für die Rechte der Eigentümer und Arbeitnehmer" verhandelten, waren die Vertreter der Arbeitnehmer vom Deutschen Gewerkschaftsbund beauftragt worden. (77)

Die erste Sitzung dauerte nicht weniger als fünfeinhalb Stunden und wurde schliesslich auf den 22. Januar vertagt. An diesem zweiten Verhandlungstage kam es zu schweren Meinungsverschiedenheiten über die Stellung des Arbeitsdirektors im Kohlenbergbau und über die Wahl des elften Mannes in den Aufsichtsräten. An dieser Klippe drohten die Verhandlungen zu scheitern, und der Deutsche Gewerkschaftsbund kündigte an, dass die Vorbereitungen der Industriegewerkschaft Metall und des Bergbaus für den Streik weiterhin vorangingen, und dass eine ausserordentliche Generalversammlung der Industriegewerkschaft Bergbau und eine ausserordentliche Sitzung des Bundesausschusses des Deutschen Gewerkschaftsbundes einberufen worden seien.

In der Zwischenzeit hatten siebzig Unternehmen der eisen-schaffenden Industrie ein Telegramm an Bundeskanzler Adenauer gesandt, in dem sie die Mitbestimmung, wie sie in den entflochtenen Werken eingeführt worden war, ablehnten. Diese Unternehmen wurden jedoch von dem Gesetz Nr. 27 gar nicht betroffen, und der Spitzenverband der deutschen Industrie, der die Meldung über das Telegramm veröffentlicht hatte - diese Institution hatte sich auch ansonsten sehr lebhaft mit der Mitbestimmung auseinandergesetzt - war

für die eischaffende Industrie gar nicht zuständig.

Dr. Adenauer führte am 23. Januar getrennte Aussprachen mit den Sozialpartnern. Am 25. Januar wurde unter seinem Vorsitz gemeinsam weiterverhandelt und eine grundsätzliche Einigung über die Richtlinien zur Mitbestimmung im Bergbau und in der eischaffenden Industrie erreicht, die dann von einem Redaktionsausschuss aus den Gesprächspartnern am 26. und 27. Januar abschliessend formuliert wurden.

Die Ergebnisse der Verhandlungen gipfelten darin, dass der Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Mitglied innerhalb eines dreiköpfigen Vorstandskollegiums eingesetzt werden sollte. Die Parität der Besetzung des Aufsichtsrates wurde faktisch zu Ungunsten der Gewerkschaften durch die Einführung eines elften Mannes verändert. Rein formal gesehen ist es also den Gewerkschaften nicht mehr gelungen, die Mitbestimmungsordnung, wie sie in den entflochtenen Werken herrschte, in das neue Gesetz zu bringen. Des weiteren wurde die Bildung von paritätisch besetzten Senaten für die Wirtschaftszweige der Eisen- und Stahlindustrie, wobei die Mitglieder der Senate von der Bundesregierung zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten und zur Ausübung gewisser überbetrieblicher Funktionen berufen werden sollten, von der gesetzlichen Regelung ausgeschlossen. Von einem gewerkschaftlichen Sieg konnte hier also nicht mehr gesprochen werden.

Im Verlauf der nächsten Wochen wurde das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Eisen- und Stahlindustrie und im Kohlenbergbau entsprechend der getroffenen Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern von den einzelnen Ausschüssen des Bundestages behandelt und im Mai 1951 endgültig vom Bundestag verabschiedet.

Der Sieg der Gewerkschaften in der Mitbestimmungsfrage war ein Scheinsieg, er war ein Pyrrhus-Sieg. Nachdem die Mitbestimmung im Kohlenbergbau und in der Eisen- und

Stahlindustrie eingeführt war, konnte keine weitere Ausdehnung auf andere Wirtschaftszweige in Westdeutschland mehr erwartet werden. Selbst wenn die Wahlen im Jahre 1953 eine Veränderung der Mehrheitsverhältnisse gebracht hätten, wäre eine Ausweitung der Mitbestimmung erst im folgenden Jahre oder zu einem noch späteren Zeitpunkt möglich gewesen.

Die Formen des Kampfes um die Mitbestimmung, die Nichtanerkennung der Mitbestimmungsfrage als eine Verfassungsfrage von seiten der Gewerkschaften und die bewusste Unterwerfung der Gewerkschaften unter die Verfassungswirklichkeit Westdeutschlands, zählt zu den grössten Schwächen der Verfasser und Verfechter des "Münchner Programms". Für sie war hiermit der Weg zu einer Wirtschaftsordnung im sozialistischen Sinne abgeschnitten und die Durchsetzung der restaurativen Wirtschaftsverfassung endgültig besiegelt. Dass der Sieg der Gewerkschaften in der Mitbestimmungsfrage ein Pyrrhus-Sieg war, ergab sich auch aus der Lösung der Mitbestimmung aus den anderen Grundsatzforderungen des "Münchner Programms". Das Mitbestimmungsrecht Kohle und Eisen stellt tatsächlich einen Fremdkörper innerhalb der Entwicklung der deutschen Betriebsverfassung dar. Es konnte nur dann in einem fortschrittlichen Sinne funktionieren, wenn in nächster Zukunft auch die anderen Forderungen des Programms hätten verwirklicht werden können, wenn eine Ausdehnung der Mitbestimmung auf andere Zweige der Wirtschaft möglich gewesen wäre und wenn das Gesellschafts- und Aktienrecht im Anschluss daran verändert worden wäre. Da dies jedoch nicht erfolgte, wurden die Gewerkschaften durch das Mitbestimmungsrecht, das sie so heiss umkämpft hatten, vor die Alternative der gesamtwirtschaftlichen Verantwortung, der verfassungsmässigen Loyalität und der radikalen Proklamation gestellt. Die Entscheidung, die sie in dieser verwirrenden Position trafen, schloss den radikalen Weg aus.

II. Teil:

DIE INSTITUTIONEN DER MITBESTIMMUNG UND DIE MIT IHNEN VERBUNDENEN ZIELSETZUNGEN

1. Die Institutionen der Mitbestimmung

Die Auseinandersetzungen zwischen den Sozialpartnern, die der parlamentarischen Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes Kohle und Eisen am 21. Mai 1951 vorangingen, hatten zur Folge, dass das Gesetz nicht das Ergebnis einer organisch und stetig gereiften gesetzgeberischen Arbeit ist, sondern dass es in kürzester Frist und unter schwierigen Bedingungen konzipiert werden musste. Die Umstände geboten es, den Regierungsentwurf in wenigen Tagen abzufassen, so dass es entgegen dem parlamentarischen Brauch und der rechtsstaatlichen Tradition noch nicht einmal möglich war, dem Entwurf eine Begründung beizufügen. Auch waren die parlamentarischen Verhandlungen weniger von rechtlichen Erwägungen als von einem Streben geleitet, entweder politische Forderungen abzuwehren oder durchzusetzen - eine Tatsache, die sich aus dem im vorangegangenen Kapitel geschilderten Entwicklungsgang des Mitbestimmungsrechtes Kohle und Eisen ergab. So wird es verständlich, dass das Ergebnis der parlamentarischen Verhandlungen in mannigfacher Hinsicht einen politischen Kompromisscharakter trägt, der die rechtliche Gestaltung beeinträchtigte, so dass das Gesetz unter erheblichen Unzulänglichkeiten leidet und manches ungeregelt lässt. (78)

Das Mitbestimmungsgesetz findet nur auf einen begrenzten Bereich der Produktionsbetriebe Anwendung. Die Mitbestimmung, die Vertreter der Arbeitnehmer im Vorstand und Aufsichtsrat wahrnehmen, wird gewährt in Unternehmen, (79)

1. deren überwiegender Betriebszweck in der Förderung von Steinkohle, Braunkohle oder Eisenerz oder in der Aufbereitung, Verkokung, Verschwelung oder Brikettierung dieser Grundstoffe liegt und deren Betrieb unter der Auf-

- sicht der Bergbehörde steht,
2. der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie, die nach dem Gesetz Nr. 27 der alliierten Hohen Kommission vom 16.5. 1950 in Einheitsgesellschaften überführt oder in anderer Form weiterbetrieben und nicht liquidiert wurden,
 3. die abhängig sind von den Unternehmen der Ziffer 2 und die den Betriebszwecken des Punktes 1 dienen oder überwiegend Eisen und Stahl erzeugen.

Weiterhin findet das Gesetz nur Anwendung auf Unternehmen, die in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft, einer GmbH. oder einer bergrechtlichen Gewerkschaft geführt werden und in der Regel mehr als eintausend Arbeitnehmer beschäftigen⁽⁸⁰⁾. Die Gültigkeit des Gesetzes wurde 1951 bewusst auf die soeben aufgeführten Unternehmungsformen beschränkt. Das Mitbestimmungsgesetz beinhaltet demnach nicht die Holding-Gesellschaften, was später noch zu schweren Komplikationen führen sollte. Diese Regelung geschah jedoch im Hinblick auf den Tatbestand, dass im Jahre 1951 die Entflechtung nicht ganz abgeschlossen war und eine endgültige Ordnung sich noch nicht gefunden hatte. Das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer in der Eisen- und Stahlindustrie und im Kohlenbergbau wird wahrgenommen durch ihre Vertreter im

- a. Aufsichtsrat und im
 - b. Vorstand der Unternehmen. Weiterhin haben
 - c. Betriebsrat und das
 - d. "System der Ausschüsse in der Mitbestimmung"
- gewisse Mitbestimmungsfunktionen.

a. Der Aufsichtsrat

Die Konstituierung der Aufsichtsräte erfolgt in den Montanunternehmen nach einem komplizierten System, worin sich die schweren Kämpfe und Kontroversen zwischen den Sozialpartnern am deutlichsten widerspiegeln. In den entflochtenen Werken der eisenschaffenden Industrie war die Parität seit 1947 nur formal gegeben. In Wirklichkeit herrschte damals eine Dreiteilung vor: der Aufsichtsrat setzte sich zu einem Drittel aus Vertretern der Arbeitnehmer, zu einem Drittel aus Vertretern der Mutterwerke und zu einem Drittel aus Vertre-

tern der öffentlichen Hand zusammen. Dieser Lösung stimmten die Gewerkschaften jedoch 1951 nicht mehr zu, wahrscheinlich aus dem Grunde, weil es nicht mehr sicher erschien, dass die Vertreter der öffentlichen Hand Sozialdemokraten sein würden. Für diese Haltung dürften die Wahlen von 1949 den Ausschlag gegeben haben. Hätten sich die Gewerkschaften mit dieser Regelung einverstanden erklärt, so würde in der Tat auch heute noch der Anteil der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten nur ein Drittel ausmachen, während die CDU und die Arbeitgeberseite zusammen eine Zweidrittel-Mehrheit stellen würden. Heute besteht der Aufsichtsrat in der Regel aus 11 Mitgliedern. (81) Er setzt sich zusammen aus

vier Vertretern der Anteilseigner und einem weiteren Mitglied. Die Arbeitgebervertreter werden von der Hauptversammlung oder einem anderen, durch Satzung oder Gesetz vorgesehenen Wahlorgan berufen.

Vier Vertretern der Arbeitnehmer und einem weiteren Mitglied. Der Hauptversammlung werden von diesen Aufsichtsratsmitgliedern vorgeschlagen: zwei Mitglieder, ein Arbeiter und ein Angestellter, die aus der Einflussphäre der Belegschaft hervorgehen, das heisst, sie rekrutieren sich aus dem Betriebsrat, während zwei Mitglieder dem Einflussbereich der in den Betrieben des Unternehmens vertretenen Gewerkschaften und deren Spitzenorgane entstammen. (82)

Die "weiteren" Mitglieder unterliegen folgenden Vorschriften: sie dürfen nicht

Repräsentant einer Gewerkschaft oder einer Vereinigung der Arbeitgeber oder einer Spitzenorganisation dieser Verbände sein oder zu diesen in einem ständigen Dienst- oder Geschäftsbesorgungsverhältnis stehen, im Laufe des letzten Jahres vor der Wahl einen solchen Posten innegehabt haben, an dem Unternehmen wirtschaftlich wesentlich interessiert sein. (83)

Das "weitere" Mitglied auf der Anteilseignerseite ist meistens ein Vertreter der öffentlichen Hand, der der Unternehmerseite nahe steht, während das "weitere" Mit-

glied der Arbeitnehmervertreter mehr den Interessen der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften geneigt ist. Dieses "weitere" Mitglied ist ebenfalls ein Vertreter der öffentlichen Hand. Die Aufsichtsratsmitglieder entstammen also formal betrachtet aus sieben verschiedenen Interessenbereichen.

Die zehn berufenen Aufsichtsratsmitglieder wählen auf Vorschlag das elfte "weitere" Mitglied und zwar ist die Mehrheit aller Stimmen dabei erforderlich. Ausserdem müssen dem Vorschlag mindestens je drei Mitglieder der Arbeitnehmer- als auch der Arbeitgeberseite zustimmen. Wird hierbei keine Einigung erzielt, so müssen die Aufsichtsratsmitglieder aus ihrer Mitte einen paritätisch besetzten Vermittlungsausschuss gründen, der aus 4 Mitgliedern besteht. Dieser Vermittlungsausschuss hat dem Wahlorgan drei Personen zur Wahl vorzuschlagen. Wird der Vorschlag durch das Wahlorgan abgelehnt, so muss von diesem eine Begründung der Ablehnung eingereicht werden. Die Ablehnung ist dann gerechtfertigt, wenn keiner der Vorgeschlagenen die "Gewähr für ein gedeihliches Wirken für das Unternehmen bietet." (84) Diese Begründung kann der Vermittlungsausschuss dem zuständigen Oberlandesgericht vorlegen, das über die Berechtigung der Ablehnung entscheidet. Wird vom Gericht die Ablehnung als unberechtigt befunden, so muss das Wahlorgan einen der Vorgeschlagenen wählen. Im Falle der Bestätigung hat der Vermittlungsausschuss drei andere Personen vorzuschlagen. "Wird die Ablehnung der Wahl aus dem zweiten Wahlvorschlag von dem Gericht für berechtigt erklärt, oder erfolgt kein Wahlvorschlag, so wählt das Wahlorgan von sich aus das weitere Mitglied". (85)

Das elfte Mitglied nimmt im Aufsichtsrat eine sehr wichtige Stelle ein, weshalb seine Wahl durch das Gesetz in besonderem Masse geregelt wurde. Als "Zünglein an der Waage" werden für diese Stelle Persönlichkeiten verlangt, die über besondere fachliche als auch charakterliche Eigenschaften verfügen, so dass eine Objektivität nach beiden Seiten gewährleistet ist. Boldt führt in seinem Kommentar zum Mitbestimmungsgesetz folgendes über den elften Mann

aus: (86) "Die Auswahl des elften Mitgliedes wird in jedem Falle mit ganz besonderer Sorgfalt vorgenommen werden müssen, wenn sich das Amt zum Segen des Unternehmens auswirken soll. Es muss eine Persönlichkeit sein, die das Vertrauen beider Seiten genießt und in der Lage ist, etwaige Spannungen durch ausgleichende Verhandlungen zu beseitigen, zugleich aber die erforderlichen Kenntnisse im Wirtschaftsleben besitzt und nach Möglichkeit auch über besonderes Fachwissen verfügt. Wenn Kötter⁽⁸⁷⁾ meint, dass es in erster Linie auf die Neutralität und erst in zweiter Linie auf die fachliche Eignung ankomme, da die Zuspitzung des Paritätsgrundsatzes im Gesetz hierzu zwingt, so kann ihm nicht gefolgt werden. Eine wirklich neutrale Persönlichkeit zu finden wird nur schwer möglich sein; es muss als ausreichend erachtet werden, wenn das elfte Mitglied zu keiner der beiden Seiten besondere Bindungen hat. Dies ergibt sich auch aus der Geschichte der Bestimmung. Im übrigen nützt eine solche Neutralität, selbst wenn sie vorhanden sein sollte, nichts, wenn das elfte Mitglied nicht über die erforderlichen Kenntnisse des Wirtschaftslebens verfügt, da es dann seine Aufgabe nicht erfüllen kann."

Da die gänzliche Neutralität des elften Mannes sich in der Praxis kaum verwirklichen lässt, wurde dieser Posten zu einem Gegenstand des Aushandelns zwischen Gewerkschaften und Aktionärsvertretern. Eine Einigung wurde dahingehend erzielt, dass man für ein elftes Mitglied, das mehr nach der einen Seite tendiert, an anderer Stelle ein solches wählt, das mehr den Wünschen der anderen Seite geneigt ist. Ein ähnliches Aushandeln ergibt sich auch hinsichtlich des Vorsitzenden des Aufsichtsrates. Wenn aber beide Parteien sich auf einen elften Mann oder einen Vorsitzenden einigen können, ist natürlich eine ideale Lösung gewonnen.

Nach Einführung der paritätischen Besetzung der Aufsichtsräte wurde auf Unternehmerseite immer wieder die Befürchtung vorgebracht, dass durch das Zustandebringen entsprechender Aufsichtsratsbeschlüsse eine Fernsteuerung der Unternehmen von gewerkschaftlicher Seite möglich wäre. Tatsächlich wurde von Gewerkschaftsseite versucht, eine einheitliche Konzeption unter den von den Arbeitnehmern delegierten Mitgliedern der Aufsichtsräte festzulegen, um damit eine Konzentrierung der Aufsichtsräte zu erreichen. Agartz führte 1954 in einer Rede auf dem dritten ordentlichen Bundeskongress des Deutschen Gewerkschaftsbundes in

Frankfurt hinsichtlich dieser Frage aus: (88)

"Man hat einst von der Gefahr einer zentralen Steuerung der Mitbestimmung gesprochen. Nun, ich persönlich halte diese zentrale Steuerung als ein wichtiges Erfordernis, allerdings nicht in dem Sinne, wie es die Gegenseite annimmt.

Wir können das einzelne Aufsichtsratsmitglied nicht aus seiner Verantwortung entlassen, es muss seine Pflichten in eigener Entscheidung sehen; es sollte aber über die Enge der betrieblichen Betrachtung hinaus erkennen, wie die nationale und internationale Konjunkturlage verläuft; es sollte Investitionen aus dem Gesichtswinkel der gesamtwirtschaftlichen Interessen sehen; es sollte Kosten und Preise von einer überbetrieblichen Schau vergleichen können und vieles andere mehr. Es sollte aber vor allem das Bewusstsein vermittelt bekommen, aus einer gewerkschaftlichen Gesamtverpflichtung handeln zu müssen. Es wird häufig von Schulung und Ausbildung gesprochen. Ich weiss sehr wohl, wie nützlich oft Sachverstand sein kann. Sachverstand allein ohne gewerkschaftliches Einfühlen in die zentralen Grundfragen unseres Wollens hat die andere Seite auch, ohne dass wir uns darum bemühen müssen. Ebenso wie jedes Betriebsratsmitglied sollte auch jedes Aufsichtsratsmitglied von der Gefahr bewahrt werden, in ein betriebssyndikalistisches Denken zu verfallen."

Die Forderung nach einer einheitlichen Konzeption und nach Konzentrierung der Aufsichtsräte wurde jahrelang insbesondere von Vertretern des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften erhoben. Dieses Vorhaben wurde aber schon praktisch dadurch vereitelt, dass alle Aufsichtsratsmitglieder den Bestimmungen des Aktienrechts unterworfen sind, die den gesamten Aufsichtsrat zur Geheimhaltung der Beratungen verpflichtet. An dieser Frage zeigte sich schon frühzeitig der enge Zusammenhang zwischen Mitbestimmungsrecht und Aktienrechtsreform.

Ein weiterer Widerstand ergab sich, indem die Mitbestimmung immer mehr zu einer Domäne der Industriegewerkschaft Metall und der Industriegewerkschaft Bergbau wurde. Beide Gewerkschaften haben sich seit dem Tode von Hans Böckler jeglicher Konzentration im Deutschen Gewerkschaftsbund widersetzt. Trotzdem wurde von seiten bestimmter Gruppen, insbesondere von Dr. Erich Potthoff, jahrelang der Versuch gemacht, zumindest zu einer engeren Beratung in verschiedenen Fragen mit den Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmerseite zu gelangen. Aus diesem Bemühen heraus sind zwei Institutionen entstanden:

1. Die Gesellschaft für soziale Betriebspraxis und

2. die Hans-Böckler-Gesellschaft.

Beide Versuche müssen jedoch als praktisch gescheitert angesehen werden.

Weiterhin sind die beiden Gewerkschaften, Industriegewerkschaft Metall und Industriegewerkschaft Bergbau, nach wie vor nicht willens, sich in Fragen der Mitbestimmung dem Deutschen Gewerkschaftsbund zu unterwerfen. Sie betrachten vielmehr die Mitbestimmung als einen autonomen Teil ihrer Verbandspolitik.

b. Der Vorstand

Die Bestellung des Vorstandes wird vom Aufsichtsrat vorgenommen. Durch das Mitbestimmungsrecht ist neben einem technischen und einem kaufmännischen Direktor auch ein Arbeitsdirektor als "gleichberechtigtes Mitglied des zur gesetzlichen Vertretung berufenen Organs" (87) zu wählen. Hiermit geschah eine Festlegung der Mitglieder des Vorstandes auf drei, eine Regelung, die zu grossen Kontroversen geführt hatte. Insbesondere waren um das alte Generaldirektorenprinzip, das beibehalten werden sollte, schwere Kämpfe entbrannt. Man einigte sich aber schliesslich doch auf drei Vorstandsmitglieder, weil damit das Prinzip der Kollegialität gesichert erschien.

Die Wahl des Arbeitsdirektors darf nicht gegen die Stimmenmehrheit in der Gruppe der Arbeitnehmervertreter des Aufsichtsrates erfolgen. Die gleichen Bestimmungen gelten für seine Abberufung. Durch diese Regelung wird die Einsetzung sowie die Abberufung des Arbeitsdirektors ein rechtliches Privileg der Arbeitnehmervertreter. Der Arbeitsdirektor wird aus diesem Grunde in der Regel aus der Gewerkschaftsschule kommen und "bringt natürlich entsprechend seiner gewerkschaftlichen Erfahrung aus der Vergangenheit eine bestimmte Auffassung über Wirtschaftspolitik und über die Stellung des Arbeitnehmers im Betrieb mit, deren Durchsetzung im Rahmen seiner Tätigkeit erwartet wird". (90)

Der Regierungsentwurf des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Unternehmen des Bergbaus sowie der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 30. Januar 1951 kennzeichnet die Tätigkeit des Arbeitsdirektors folgendermaßen: "Der Arbeitsdirektor soll sich für die Wahrung der Menschenwürde aller im Betrieb beschäftigten Personen einsetzen und im Einvernehmen mit allen Beteiligten die Zusammenarbeit und das Interesse am Betrieb wecken und fördern." (91)

Das Vorhandensein eines Vorstandsmitgliedes, das seinen Rechtsanspruch auf Leitung des Unternehmens nicht aus seinem Eigentumsrecht bzw. seiner Delegation durch die Eigentümer oder deren Vertreter ableitet, sondern aus dem Gleichberechtigungsgrundsatz von Kapital und Arbeit, demonstriert zunächst eine politische Massnahme. Und als Politikum wird der Arbeitsdirektor meistens auch betrachtet. Hieraus ergibt sich die Verbindung seiner Position mit gewerkschaftlichen Aufgaben und Zielsetzungen innerhalb des Vorstandes.

Andererseits aber umfasst sein neugeschaffenes Aufgabengebiet nur das, was sich innerhalb der Unternehmensleitung durch eine weitere Entwicklung des "Prozesses der Rationalisierung der industriellen Grossunternehmen und der damit verbundenen Spezialisierung und Zentralisierung des Managements" (92) ergeben haben könnte, das heisst, ein gleichrangiges Vorstandsmitglied wurde mit der Aufgabe der betrieblichen Sozialverwaltung betraut, die früher in der Regel der kaufmännische Direktor innehatte oder die auf beide Mitglieder des Vorstandes verteilt war. (93) Während sowohl auf technischem als auch auf kaufmännischem Gebiet in den Grossunternehmen schon seit langem eine Trennung der Leitungsfunktion durchgeführt worden ist, wird unter diesen Gesichtspunkten betrachtet, die Einsetzung eines Arbeitsdirektors lediglich die Erfüllung moderner betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse. (94) Die Dreiteilung der Leitungsfunktion in den Vorständen der Montanunternehmen hat also herbeigeführt, dass "das

Personalwesen in der Unternehmensleitung gleichwertig neben dem kaufmännischen und technischen Bereich steht. Sie hat ausserdem den Vorteil, dass sich der Leiter jetzt völlig auf sein technisches, der Kaufmann auf sein kaufmännisches Aufgabengebiet konzentrieren kann".⁽⁹⁵⁾

Mit der Einführung eines Arbeitsdirektors erfolgte jedoch nicht nur eine organisatorische Umgestaltung des Vorstandes allein, sondern die ganze Formalorganisation der Abteilungen der Unternehmen musste anders aufgebaut werden. Es war erforderlich, dass bestimmte Aufgabengebiete und Abteilungen, die bisher entweder den technischen oder kaufmännischen Vorstandsmitgliedern unterstanden hatten, in den neugeschaffenen Arbeitsbereich des Arbeitsdirektors eingegliedert wurden. Es entstand somit ein eigener, dem Arbeitsdirektor unmittelbar unterstehender Fachbereich, der sich meistens aus mehreren Abteilungen zusammensetzt. Für diesen Fachbereich des Arbeitsdirektors, der in der Regel das Personal- und Sozialwesen umfasst, wurden verschiedene Bezeichnungen geprägt. Ich schliesse mich dem am häufigsten verwendeten Ausdruck des "Fachbereichs Arbeitskraft" an.⁽⁹⁶⁾ Über die Formalorganisation des "Fachbereichs Arbeitskraft" lassen sich allerdings keine allgemein verbindlichen Aussagen treffen. Pirker schreibt hierzu:⁽⁹⁷⁾ "Auffällig ist die grosse Verschiedenheit der Formalorganisation der Abteilungen der Arbeitsdirektoren, die sich von den kleinsten organisatorischen Ansatzpunkten bis zu ausgebauten Abteilungen erstreckt. Diese grosse Verschiedenheit der Formalorganisation - und damit auch der Funktionen - des Arbeitsdirektors ist keineswegs verwunderlich, denn die Formalorganisation des Sozialmanagements ist von einer Reihe von Grössen abhängig:

1. Von der Reife des Organisationsgrades des gesamten Managements selbst,
2. von der traditionellen Macht- und Prestigeverteilung innerhalb des Managements und
3. von den personellen Einsichten und der personellen Initiative der einzelnen Vertreter des Spitzenmanage-

ments und ihrer Mitarbeiterstäbe."

Der im Rahmen des Geschäftsverteilungsverkehrs festgelegte Organisationsplan des "Fachbereichs Arbeitskraft" des Hüttenwerkes Salzgitter wurde von dem dortigen Arbeitsdirektor Adolf Jungbluth veröffentlicht. (98)

Um einen Überblick über die mannigfachen Funktionen eines Arbeitsdirektors innerhalb eines Grossunternehmens zu geben, übernehme ich diesen Organisationsplan und bringe ihn in folgenden Ausführungen zur Darstellung. Es soll jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass derselbe nicht für alle Mitbestimmungsunternehmen gleichlautend ist. (99)

Zum Organisationsplan "Arbeitssektor"

1 Leistung

Grundsatzfragen der optimalen Leistung
Arbeits- und Zeitstudien
Verteilzeit- und Materialflusstudien
Grundlagen für Zeitvorgaben, Richtwerte
Grundlagen für Kostenträger- und Kostenstellenrechnung
Leistungsbewertung
Grundlagen für Leistungslohnsysteme (Prämie) für Arbeiter und Angestellte
Bestimmung von Belegschaftsleistungen
Bestimmung technischer Einflussfaktoren
Aufbau und Einführung von Akkorden
Leistungskontrolle
Stundenwirtschaft
Statistische Auswertung
Mitwirkung bei der Schulung von betrieblichen Vorgesetzten und Belegschaftsmitgliedern
Mitwirkung bei Neuplanung von Betriebsanlagen und -einrichtungen

Beziehung zu: Betriebsrat, Betriebs- und Abteilungsleitern und 2-3-4-5-9-10

2 Lohnfindung

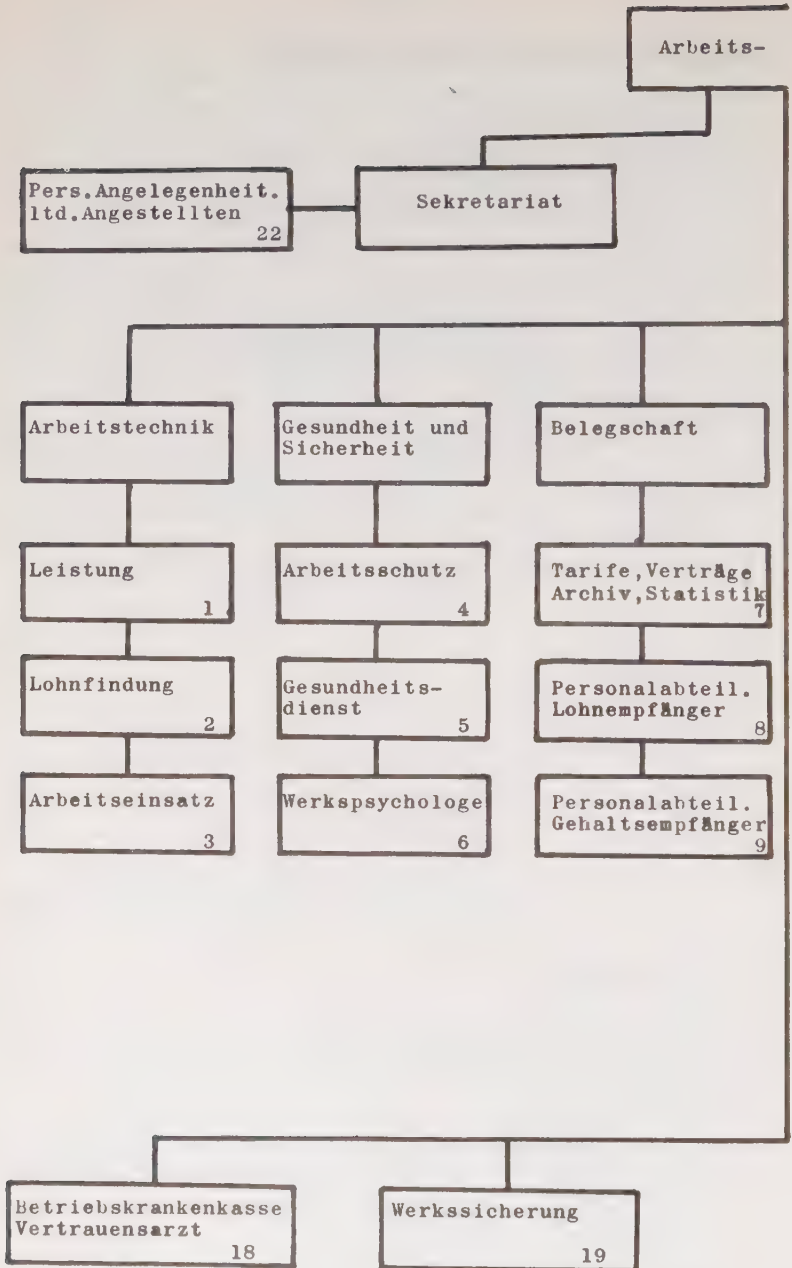
Grundsatzfragen der Entlohnung
Arbeitsanalyse
Arbeitsbewertung für Arbeiter und Angestellte
Lohn- und Arbeitswertkartei
Arbeitsplatzgestaltung
Ermittlung von Anteilfaktoren für Prämien
Mitwirkung bei Schulungen

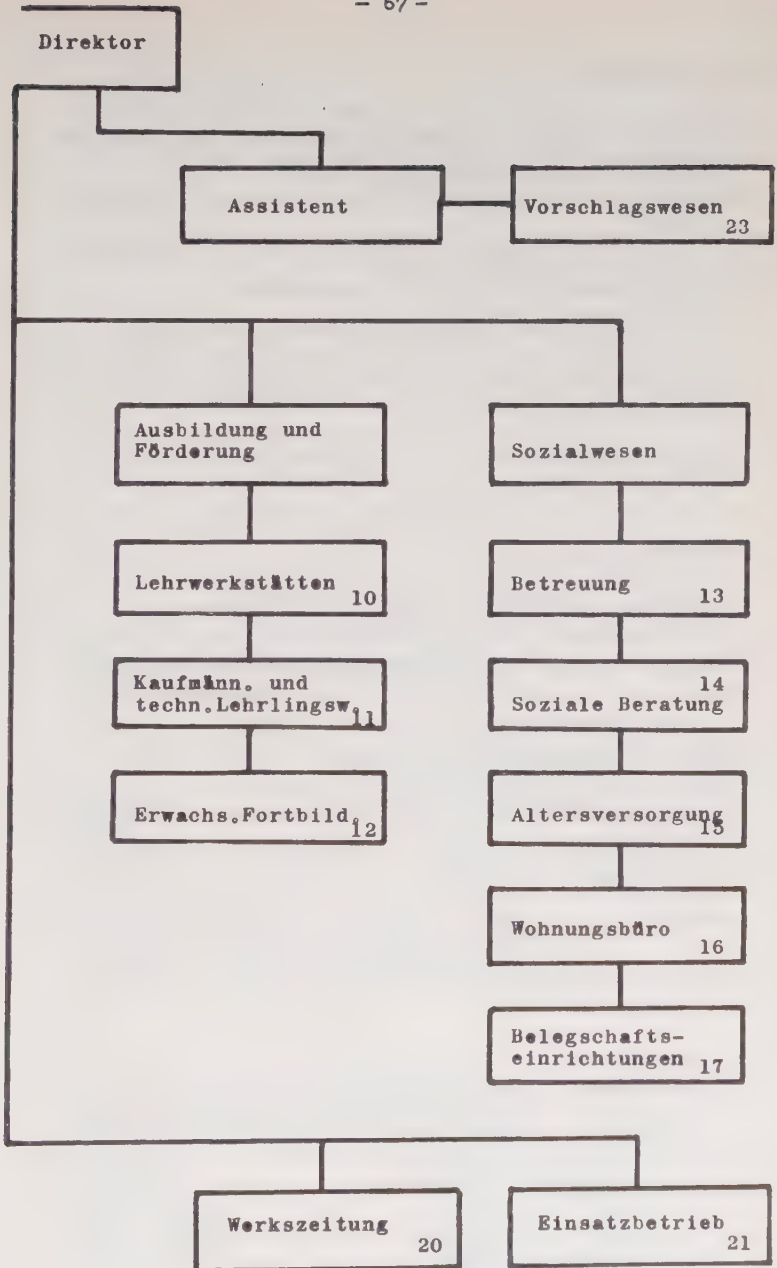
Beziehung zu: Betriebsrat, Betriebs- und Abteilungsleitern, Lohnabrechnung und 1-3-7-8-9-10

3 Arbeitseinsatz

Stellenbesetzung
Ermittlung des Arbeitskräftebedarfs
Zweckmässiger Einsatz des Einzelnen und der Gruppen
Gruppenaufteilung
Schichtpläne
Schwerbeschädigteneinsatz
Mithilfe bei der Auswahl von Arbeitern und Angestellten
Mitwirkung bei der Bedarfsermittlung von Lehrlingen und Anlernlingen
Überprüfung von Personalanforderungen
Mitwirkung bei Schulungen

Beziehung zu: Betriebsrat, Betriebs- und Abteilungsleitern und 5-6-8-9-10-11-12-14-16





4 Arbeitsschutz

Richtlinien und Vorschriften für den Arbeitsschutz
Massnahmen zur Vorbeugung und Verhütung von Unfällen
Kontrolle der Sicherheitsvorrichtungen an Maschinen
und Betriebseinrichtungen
Beseitigung von Gefahrenquellen im Betrieb und Werks-
verkehr
Erprobung und Entwicklung von Arbeitsschutzmitteln
Auswertung der Unfallberichte
Unfallursachenstatistik und -auswertung
Überwachung der Sprengarbeiten
Mitwirkung bei der Schulung von Unfallvertrauens-
männern und betrieblichen Vorgesetzten, Kranführern
und neu eintretenden Belegschaftsmitgliedern
Mitwirkung bei der Neuplanung von Betriebsanlagen und
-einrichtungen

Beziehung zu: Betriebsrat, Betriebs- und Abteilungs-
leitern und 3-5-6-10-12-14

5 Gesundheitsdienst

Erste Hilfe bei Unfällen und Krankheiten
Untersuchung auf körperliche Eignung bei Einstellungen,
Versetzungen und anderen besonderen Anforderungen
Gewerbehygiene: Überwachung der Arbeitsplätze (Gifte,
Staub, Hitze, Lärm usw.), der Gemeinschaftsein-
richtungen und Neuplanung von Betriebsanlagen und
-einrichtungen
Sprechstundenberatungen, auch sozialmedizinisch
Reihen- und Gruppenuntersuchungen
Sanitätsstuben, Einrichtungen für erste Hilfe, Aus-
bildung und Weiterbildung von Sanitätern und Not-
helfern
Mitwirkung bei Neuplanung von Betriebsanlagen und -ein-
richtungen

Beziehung zu: Landesgewerbearzt, Amtsarzt, Berufs-
genossenschaft, Ärzteschaft, Sozial-
versicherungsanstalten und 1-3-4-6-9-
10-11-14-17-21-23

6 Werkpsychologie

Psychologische Eignungsuntersuchung bei Lehrlingen,
Neueingestellten, Sonderarbeitsplätzen, Unfällen
Richtlinien für Personalbeurteilung
Schulung des Ausbilderpersonals
Mitwirkung bei Vorgesetztenschulung und Sicherheits-
erziehung
Arbeitsplatzgestaltung (Farbe, Licht, Raum)
Psychologische Beratung
Mitwirkung bei Befragungen
Auswertung der Unfallberichte

Mitwirkung bei Neuplanung von Betriebsanlagen und
-einrichtungen

Beziehung zu: Betriebsrat, Betriebs- und Abteilungs-
leitern, Techn. Büro, Bauleitungen und
1-3-5-8-9-10-11-12-21

7 Tarife und Verträge, Archiv und Statistik

Verhandlung von Tarifverträgen und Betriebsverein-
barungen

Beratung in arbeitsvertraglichen Fragen

Arbeitsrechtsfragen

Prozessvertretung in erster Instanz (Arbeitsgericht)

Arbeitszeitfragen

Berufsverkehr

Zentrale Erfassung und Auswertung von personal-,
sozial- und lohnstatistischen Daten und Informatio-
nen durch Handbücher und Mitteilungen

Zentrale Erfassung und Auswertung von arbeits- und
sozialwissenschaftlicher Literatur

Beziehung zu: Betriebsrat, Betriebs- und Abteilungs-
leitern, Behörden, Arbeitgeberverband,
Gewerkschaft 2-3-5-6-8-9-10-11

8 Personalabteilung - Lohnempfänger

Verwaltungstechn. Bearbeitung von:

Anforderung

Entlassung

Bewerbungen

Personalpapiere

Auswahl

Personalkartei

Einstellung

Werksausweise

Versetzung

Urlaubsplätze

Beförderung

Anwesenheitskontrolle

Bearbeitung kollektivvertraglicher Sonderleistungen

Personelle Steuerung des Einsatzbetriebes

Werkstudenten- und Praktikanten-Einsatz (personell)

Beziehung zu: Betriebsrat, Betriebs- und Abteilungs-
leitern, Lohnabrechnung, Behörden 7-9-
10-12-21-23

9 Personalabteilung Gehaltsempfänger

Verwaltungstechn. Bearbeitung von:

Anforderung

Entlassung

Bewerbungen

Personalpapiere

Auswahl

Personalkartei

Beurteilung

Werksausweise

Einstellung

Urlaubspläne

Versetzung

Anwesenheitskontrolle

Beförderung

Arbeitsplatzbeschreibung

Vorarbeiten für Einstufung und Umstufung
Bearbeitung kollektivvertraglicher Sonderleistungen
Mehrarbeitskontrolle

Beziehung zu: Betriebsrat, Betriebs- und Abteilungs-
leitern, Gehaltsabrechnung, Behörden
2-3-5-6-7-10-11-12-23

10 Lehrwerkstatt

Mitwirkung bei Auswahl
Grundkurse für alle Lehrlinge
Betriebliche Erziehung der Lehrlinge
Beurteilung
Praktikanten-Einsatz
Interzonaler Lehrlingsaustausch
Werkschulunterricht
Umschulung
Kranführerschule
Betriebsaufträge für Ersatzteile und Reparaturen
(produktive Lehrwerkstatt)

Beziehung zu: Betriebsrat, Betriebs- und Abteilungs-
leitern, Behörden, Berufsschule 1-2-3-
4-5-6-7-8-9-11-12-14-17-21

11 Kaufmännisches und technisches Lehrlingswesen

Betreuung und Ausbildung der nichtgewerblichen Lehr-
linge
Versetzungspläne
Zusätzlicher Unterricht
Übungsfirma

Beziehung zu: Betriebsrat, Betriebs- und Abteilungs-
leitern, Behörden, Berufsschule 3-4-5-
6-7-9-12-14-17

12 Erwachsenenfortbildung

Grundsatz: Förderung des Nachwuchses und berufl. Fort-
bildung für Mitarbeiter
Fortbildungskurse für Hüttenberufe
Sonderkurse für Techniker und Kaufleute
Fortbildung von Verwaltungsangestellten
Organisation von Tagungen
Organisation des Besuchs von ausserbetrieblichen
kursen und Tagungen
Mitwirkung bei der Aufstellung von Lehrzielen und
Lehrplänen für innerbetriebliche Schulung
Begabtenförderung und Stipendienbearbeitung

Beziehung zu: Betriebsrat, Betriebs- und Abteilungs-
leitern, Behörden, ausserbetrieblichen
Bildungs- und Schulungsstellen 3-4-6-8-9

sowie 10-11-21

13 Betreuung

Vorschüsse
Pfändungen
Lohnabtretungen
Baudarlehen
Beratung von Bauwilligen
Reisesparen
Kulturelle Veranstaltungen
Überwachung der Kantinenpächter

Beziehung zu: Belegschaft, Betriebsrat, Betriebs- und
Abteilungsleitern, ausserbetrieblichen
Stellen

14 Soziale Beratung und Werkfürsorge

Grundsatz: Aufklärung und Hilfe
Schwerbeschädigtenbetreuung
Überprüfung der Rentenbescheide
Rechtsauskünfte und Rechtsberatung in Fragen der
Sozialversicherung
Vertretung bei Versicherungsträgern und Sozialgerichten
Mitwirkung bei der Schulung von betriebl. Vorgesetzten
Sprechstunden der Werkfürsorgerin
Hausbesuche
Krankenhausbesuche
Kinderverschickung

Beziehung zu: Belegschaft, Betriebsrat, Betriebs- und
Abteilungsleitern, ausserbetrieblichen
Stellen 3-4-5-10-11

15 Altersversorgung

Werkspensionen
Kollektiv-Unfallversicherung
Geschäftsführung Sozialhilfe e.V.
Unterstützungen

Beziehung zu: Belegschaft, Betriebsrat, Betriebs- und
Abteilungsleitern, ausserbetriebl. Stellen

16 Wohnungsbüro

Ermittlung des Wohnungsbedarfs
Erfassung der werksgeforderten Wohnungen
Beschaffung von Wohnungen
Wohnungsbewirtschaftung
Finanzierung der Neubauwohnungen (Arbeitgeberdarlehen)
Neubau von Wohnungen durch Wohnungsbauträger
Wohnungstausch

Beratung von Wohnungssuchenden

Beziehung zu: Belegschaft, Betriebsrat, Betriebs- und
Abteilungsleitern, ausserbetriebl.
Stellen 3-5-8-9-21

17 Belegschaftseinrichtungen

Umkleideräume, Waschkauen, Speiseräume, Teeküchen,
Motorrad- und Fahrradstände
Mitwirkung bei der Neuplanung von Betriebsanlagen und
-einrichtungen
Werkbibliothek
Erholungsheim
Erholungsversickungen

Beziehung zu: Belegschaft, Betriebsrat, Betriebs- und
Abteilungsleitern, ausserbetrieblichen
Stellen

18 Betriebskrankenhaus

19 Werkssicherung

Werkschutz
Werksfeuerwehr (Feuerschutz, vorbeugender Feuerschutz,
Tauchereinsatz, Unfalltransport)
Mitwirkung bei der Neuplanung von Betriebsanlagen und
-einrichtungen

Beziehung zu: Betriebs- und Abteilungsleitern, Behörden

20 Werkszeitung

21 Einsatzbetrieb

Aufnahme der zugewiesenen Arbeitskräfte
Unterrichtung und Einweisung von Neueingestellten
Beurteilung
Überwachung und Kontrolle der Abgestellten
Durchführung von Erd-, Planierungs-, Säuberungs- und
Verschönerungsarbeiten im Werksgelände

Beziehung zu: Betriebs- und Abteilungsleitern,
Personalabteilung, Werksarzt, Werks-
psychologe 3-5-6-8-10-12-16

22 Personalangelegenheiten für leitende Angestellte

23 Vorschlagswesen

Grundsatzfragen

Richtlinien für die Bewertung

Prüfung der Vorschläge

Vorbereitung und Durchführung der Bewertungsausschuss-Sitzungen

Überwachung der Durchführung

Statistik

Beziehung zu: Betriebsrat, Betriebs- und Abteilungsleitern, Lohn- und Gehaltsabrechnung,
4-5-8-9

An dieser Stelle möchte ich nochmals darauf hinweisen, dass die Funktion des Arbeitsdirektors als solche im Vorstand keine so revolutionierende Neuerung beinhaltet, als welche sie betrachtet wurde und immer noch betrachtet wird. Die Einsetzung eines besonderen Vorstandsmitgliedes allein für den Bereich des Personal- und Sozialwesens lässt sich auf die allgemeine Tendenz zur Spezialisierung, das heisst, auf eine rein innerbetriebliche Entwicklungsphase innerhalb der Grossbetriebe zurückführen. Die durch das Mitbestimmungsgesetz verfügte Einsetzung eines Arbeitsdirektors hat in Deutschland diesen entwicklungsnotwendigen Vorgang ohne Zweifel beschleunigt, und zwar nicht nur bei den vom Gesetz direkt betroffenen Unternehmen, sondern auch bei anderen industriellen Grossbetrieben. (100) Daraus darf gefolgert werden, dass nicht die Funktion des Arbeitsdirektors als Kriterium zur Debatte steht, sondern lediglich seine Delegation.

c. Der Betriebsrat

Einmal aus der Natur seines Aufgabengebietes heraus, vornehmlich aber durch seine Delegation seitens der Arbeitnehmerseite, ist der Arbeitsdirektor als direkter Sachwalter der Arbeitnehmerbelange im Vorstand anzusehen. Daneben nehmen auch noch die Betriebsräte die ihnen durch Gesetz verbrieften - an sich älteren - Rechte, die Vertretung der Arbeitnehmer und ihrer Interessen, im Betrieb weiterhin wahr.

Die Bestellung der Betriebsräte in den Montanunternehmen erfolgt nach dem am 1. Oktober 1952 erlassenen Betriebsverfassungsgesetz, das auf alle Unternehmen mit mehr als fünf Arbeitnehmern im Bundesgebiet zur Anwendung gelangt. Die Funktionen der Betriebsräte sind in den Mitbestimmungsunternehmen jedoch anderer Art als in den sonstigen Industriezweigen, für die das Betriebsverfassungsgesetz seine Gültigkeit besitzt. So wird hier eine Gesetzeslücke deutlich, die insbesondere im Verhältnis des Betriebsrates zum Arbeitsdirektor offen zu Tage tritt, da die beiderseitigen Beziehungen gänzlich ungeregelt blieben. So trifft man Mitbestimmungsunternehmen an, in denen der Betriebsrat den Arbeitsdirektor als seine Spitze anerkennt und andere wieder, in denen der Betriebsrat den Arbeitsdirektor als eine Institution betrachtet, die mit ihm auf gleicher Ebene steht. In beiden Fällen tritt aber eine ausgeprägte Eingliederung des Betriebsrates in das Management hinein hervor, und damit ist seine Ablösung von der breiten Masse der Arbeitnehmer gegeben.

Drei Formen des Einflusses des Betriebsrates sind möglich:

1. Die legal fixierten Formen,
2. die von Betrieb zu Betrieb ändernden Beziehungen zwischen Arbeitsdirektor, Sozialabteilung und Betriebsrat und
3. die informalen Beziehungen, nämlich, dass eine Fülle von privaten Verbindungen zwischen den Betriebsratmitgliedern und dem Arbeitsdirektor bestehen. Diese informalen Beziehungen können bei den Stellenbesetzungen innerhalb der Sozialabteilungen eine ausschlaggebende Rolle spielen.

Neben dem, nach aussen hin nicht unbedingt in Erscheinung tretenden Mehr an Aufgaben und Funktionen des Betriebsrates innerhalb der Mitbestimmungsunternehmen im Vergleich zu den Betriebsräten anderer Industriezweige, tritt jedoch noch eine im Mitbestimmungsgesetz Kohle und Eisen geregelte Kompetenzerweiterung hinzu. ⁽¹⁰¹⁾ Diese besteht darin, dass der Betriebsrat in den Montanunternehmen zwei seiner Mitglieder in den Aufsichtsrat delegiert, die dann

bei der Wahl des Arbeitsdirektors eine Mitentscheidung üben.

In den Aufsichtsrat sind ein Arbeiter und ein Angestellter zu entsenden, wozu innerhalb des Betriebsrates eine Wahl vonstatten geht: die Arbeitermitglieder und die Angestelltenmitglieder bestimmen getrennt und in geheimer Wahl ihren Vertreter für den Aufsichtsrat. Vor der Weiterleitung seiner Vorschläge an das Wahlorgan muss der Betriebsrat sich jedoch erst darüber mit den zuständigen Gewerkschaftsorganen ins Benehmen setzen.⁽¹⁰²⁾ Jede Spitzenorganisation kann innerhalb einer Frist von zwei Wochen Einspruch beim Betriebsrat einlegen, "wenn der begründete Verdacht besteht, dass ein Vorgeschlagener nicht die Gewähr bietet, zum Wohle des Unternehmens und der gesamten Volkswirtschaft verantwortlich im Aufsichtsrat mitzuarbeiten".⁽¹⁰³⁾ Aus dieser gesetzlich festgelegten Regelung kann gefolgert werden, dass der Betriebsrat nicht aus freien Stücken heraus seine Vertreter für den Aufsichtsrat wählen kann, wodurch er in einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis zu den Spitzenorganen der Gewerkschaft steht.

Dem Arbeitsdirektor, der seine Aufgaben im engsten Einvernehmen mit den anderen Vorstandsmitgliedern auszuführen hat, erwächst aus seiner Vorstandstätigkeit zusätzliche Verantwortung für das Wohl des Unternehmens. Seine Entschlüsse sind deshalb nicht allein von dem Streben geleitet, Vergünstigungen für die Arbeitnehmer zu erlangen, sondern sie werden auch aus betriebspolitischen sowie volkswirtschaftlichen Überlegungen heraus bestimmt. Der Betriebsrat dagegen kann sich ausschliesslich für die Verbesserung der Arbeitnehmersituation einsetzen, und seinen Forderungen sind formal gesehen keine Grenzen gesetzt.

Beide Institutionen aber, der Arbeitsdirektor durch das Mitbestimmungsgesetz und der Betriebsrat durch das Betriebsverfassungsgesetz, bestehen für die Wahrung der Arbeitnehmerbelange. In diesem Zusammenhang drängt sich von selbst die Frage auf, ob durch die doppelte Interessenwah-

rung nicht eine der beiden Institutionen automatisch geschwächt wird oder sich nicht Diskrepanzen ergeben. Tatsächlich stellten sich hier in den ersten Jahren nach Einführung der Mitbestimmung Probleme, was auf der 1952 in Köln stattfindenden Tagung des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften über das Thema "Mensch und Betrieb" herausgestellt wurde. "Mit starkem Interesse wurde die Frage des Verhältnisses zwischen Arbeitsdirektor und Betriebsrat behandelt. Es wurde darauf hingewiesen, dass in manchen Dingen mit einer gewissen Notwendigkeit Gegensätze zwischen Management und Belegschaft sein müssen und dass deshalb auch die besten Arbeitsdirektoren nicht im Stande sein können, alle Spannungen im Betrieb von vornherein auszuschalten". (104) Diese Feststellung galt aber nur für die ersten Jahre. Heute hat das Verhältnis von Betriebsrat und Arbeitsdirektor in der Praxis dagegen immer mehr die Tendenz, allzu eng und kollegial zu werden. Die Verschmelzung von Arbeitsdirektor und Betriebsrat und damit von Management und Belegschaftsvertretung wurde in den letzten Jahren zu dem grossen gewerkschaftlichen Problem in den Mitbestimmungsunternehmen.

d. Das System der Ausschüsse in der Mitbestimmung

Die Frage der Mitbestimmung des Betriebsrates ist rechtlich im Betriebsverfassungsgesetz niedergelegt, wobei jedoch die Frage der Durchführung, wie bereits erwähnt, unberücksichtigt blieb. Aus diesem Grunde wurden in den Mitbestimmungsunternehmen Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, in denen festgelegt ist, in welcher Weise der Betriebsrat sein Mitbestimmungsrecht auf sozialem, personellem und wirtschaftlichem Gebiet ausübt. Diese Betriebsvereinbarungen grenzen im allgemeinen den im Betriebsverfassungsgesetz nicht näher erläuterten Begriff des "leitenden" Angestellten ab, verfügen den Abschluss einer Arbeitsordnung, regeln die Mitbestimmung des Betriebsrates bei Unfallschutz, die praktische Durchführung der Mitbe-

stimmung des Betriebsrates bei Einstellungen, Entlassungen, Umgruppierungen usw. und verpflichten zur Bildung von Ausschüssen für Angelegenheiten, die für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen von Interesse sind.⁽¹⁰⁵⁾ In diesem Zusammenhang soll das System der Ausschüsse näher erläutert werden, da sich hier die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung des Betriebsrates am deutlichsten zeigt.

Die Ausschüsse sind paritätisch besetzte Organe, in denen Betriebsratsmitglieder und Vertreter des Unternehmens bzw. der einzelnen Abteilungen hauptsächlich über personal- und sozialpolitische Fragen gemeinsam entscheiden. Die Abklärung der von Unternehmensseite und Betriebsrat vertretenen Standpunkte erfolgt in den Grundsatzbesprechungen, welche der beiderseitigen Arbeit innerhalb der Ausschüsse vorausgehen und die auch die Gestaltung der den Ausschüssen obliegenden Arbeit festlegen.

Die häufigsten Ausschüsse sind:

1. Der Einstellungsausschuss für Einstellungen, Versetzungen und Entlassungen. Hier werden auch Vorschläge für Beförderungen ausgearbeitet, die dann dem Vorstand zugeleitet werden,
2. der Lohn- und Gehaltsausschuss für Lohn- und Gehaltseinstufungen, Gewährung von Leistungszulagen und Beteiligung an Leistungsprämien usw.,
3. der Berufsbildungsausschuss für die Überwachung des Ausbildungsplanes und dessen Wirksamkeit,
4. der Unfallausschuss zur Verhütung von Unfällen,
5. der Ordnungsausschuss für die Aufrechterhaltung der Werksdisziplin und für die Vermeidung willkürlicher Entscheidungen seitens der Werksleitung,
6. der Wohnungsausschuss für den Bau von Werkwohnungen, die Überwachung der Baupläne und die Finanzierung,
7. der Sozialausschuss für Urlaubs- und Erholungsver-schickung,
8. der Bewilligungsausschuss für Unterstützungen und Beihilfen, und
9. der Prämierungsausschuss für das betriebliche Vorschlagswesen.

Diese Aufzählung von Arten der Ausschüsse will nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Sie soll vielmehr nur einen Einblick in das Ausschussystem vermitteln, wobei ich darauf hinweisen möchte, dass die Anzahl der Ausschüsse von Betrieb zu Betrieb variiert, eine generelle Norm sich also auch hier nicht aufstellen lässt.⁽¹⁰⁶⁾

An letzter Stelle soll noch der sogenannte Wirtschaftsausschuss, auch Produktionsausschuss genannt, Erwähnung finden, welcher als Bindeglied zwischen Betriebsrat und Unternehmer gedacht ist und als Ergänzung neben die anderen Institutionen der Mitbestimmung treten soll.⁽¹⁰⁷⁾ Mit dem soeben dargestellten Ausschussystem hat der Wirtschaftsausschuss allerdings nur den Namen gemein, weil er keine paritätische Besetzung durch Betriebsratsmitglieder und Unternehmensvertreter aufweist. Seine Mitglieder rekrutieren sich aus den Reihen der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer. Eine Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist dadurch gewährleistet, dass dem Wirtschaftsausschuss mindestens ein Betriebsratsmitglied angehört. Der Wirtschaftsausschuss wird in einer monatlichen Sitzung von der Unternehmensleitung über wirtschaftliche Angelegenheiten unterrichtet.⁽¹⁰⁸⁾ Die gewonnenen Erkenntnisse leitet er dann an die Mitarbeiter im Betrieb weiter. Der Wirtschaftsausschuss hat also nur informierenden Charakter, weshalb über seine Bedeutung weder auf gewerkschaftlicher noch auf unternehmerischer Seite eine einheitliche Auffassung besteht. Während viele Gewerkschaftler die Wirtschaftsausschüsse als "verdammte Quatschgremien" bezeichnen, stehen die Unternehmer diesen Institutionen im grossen und ganzen positiv gegenüber.⁽¹⁰⁹⁾ Im Vergleich zu den oben genannten Ausschüssen bietet der Wirtschaftsausschuss in der Tat kaum konkrete Einflussmöglichkeiten. Seine Bedeutung liegt in der Information der Belegschaft.

2. Die Zielsetzungen des Mitbestimmungsrechtes

Mit den verschiedenen Institutionen der Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie sind eine Reihe von Zielsetzungen verbunden, zu deren Verständnis es förderlich erscheint, einen kurzen Überblick auf die Besonderheiten der Eisenerzeugung, die Struktur und die allgemeinen Entwicklungstendenzen dieses Industriezweiges zu geben. Nur aus dieser Sicht heraus können die mit dem Mitbestimmungsrecht verfolgten Zielsetzungen der deutschen Gewerkschaften verstanden werden.

Die Herstellung von Eisen und Stahl erfolgt in Grossbetrieben, die wegen der technischen Kompliziertheit des Produktionsprozesses mit umfangreichen Grossanlagen ausgestattet sind. Die stetige Steigerung der Kapazität der einzelnen Betriebsanlagen, bedingt durch die zunehmende Nachfrage nach Erzeugnissen dieses Industriezweiges, führte zu Anlagen von einem Umfang, für die es nur vereinzelte Parallelercheinungen in anderen Industriezweigen gibt. Die modernen Formen der Eisen- und Stahlerzeugung zwangen zu technischen Verfahren, die zu einer hohen Anlageintensität führten. Mit der Steigerung der Anlageintensität und der zunehmenden Rationalisierung des gesamten Produktionsprozesses lief parallel die Substitution von proportionalen durch fixe Kosten. So erwies sich die Eisen- und Stahlindustrie auf Grund ihrer betrieblichen Unelastizität als stark krisenanfällig. Zeigte sich im Wirtschaftsleben ein Konjunkturrückgang, wurde sie am ersten und stärksten von ihm betroffen. Dieser Tatbestand gab wohl den Anstoss zu dem Wunsche nach Sicherheit, der sich um die Jahrhundertwende in starker Form in diesem Industriezweig bemerkbar machte. Neben dem Wunsche nach Sicherheit dürfte aber vor allem ein Streben nach wirtschaftlicher Macht die Triebkraft für den nun beginnenden Konzentrationsprozess gewesen sein. Man suchte nach Mitteln und Wegen, um mit Hilfe von Fusionen, technischen und organisatorischen Zusammenschlüssen, vertikalen und hori-

zontalen Verbundwirtschaften der freien Konkurrenz zu be-
gegnen.

Der eigentliche Konzentrationsprozess vollzog sich in der Eisen- und Stahlindustrie erst nach dem ersten Weltkrieg mit der Gründung der Vereinigten Stahlwerke. 1926 ins Leben gerufen, vereinigten sie in einer vertikalen und horizontalen Gliederung Kohlenbergwerke, Rohstoffbetriebe, Eisen-, Stahl- und Walzwerke und sonstige Betriebe zu einem Montanblock, der eine bis dahin nie gekannte Grösse erreichte.⁽¹¹⁰⁾ Die horizontale Kombination innerhalb der Stahlerzeugung brachte alle Vorteile einer rationellen Arbeitsteilung mit sich: Spezialisierung der Betriebe, Auftragszusammenfassung und Beschäftigungsausgleich. Hierdurch wurde zum ersten Mal der Versuch in die Tat umgesetzt, planwirtschaftliche Produktions- und Marktsteuerung, verbunden mit Rationalisierung, auf privatwirtschaftlicher Grundlage durchzuführen.

Nach dem zweiten Weltkrieg wurde durch die Dekartellierungsverordnungen der Alliierten dieser grösste Montanblock in der Geschichte der deutschen Schwerindustrie aufgelöst. Trotzdem stellt heute die Eisen- und Stahlindustrie - mehr denn je - den Grundpfeiler der deutschen Wirtschaft dar. Sie nimmt im derzeitigen Rahmen der deutschen Volkswirtschaft den wichtigsten Platz überhaupt ein. Durch die Abtrennung weiter Gebiete im Osten, die überwiegend Agrargebiete waren und durch das Zerwürfnis der Alliierten, das zur Bildung von zwei deutschen Teilstaaten geführt hat, wurde Westdeutschland zu einem reinen Industriestaat, in dem die Montanindustrie das eigentliche Fundament bildete. Aus diesem Grunde ist die Eisen- und Stahlindustrie und auch der Kohlenbergbau im letzten Jahrzehnt praktisch zu einer "nationalen" Industrie geworden, eine Entwicklung, die sich bereits seit längerer Zeit angezeigt hatte.

In unseren Tagen gibt es in Westdeutschland rund 120 Eisenerzeuger, denen mehr als 10.000 Endverbraucher - ohne die Unzahl der Kleinbetriebe, wie z.B. Handwerksbetriebe

mit einbezogen zu haben - gegenüberstehen.⁽¹¹¹⁾ Neunzig Prozent der gesamten Eisen- und Stahlproduktion entfällt jedoch auf die Unternehmen, in denen das Mitbestimmungsrecht in den Aufsichtsräten und Vorständen eingeführt wurde, das heisst, auf die Grossbetriebe.

Die Zielsetzungen, die die Gewerkschaften mit dem Mitbestimmungsrecht verbanden, wurden wesentlich durch den soeben dargestellten Entwicklungsgang und die heutige Struktur der deutschen Eisen- und Stahlindustrie bestimmt. Im einzelnen sollen diese Zielsetzungen nun einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

Das Erfordernis der Machtaufteilung

Die erste Zielsetzung der Gewerkschaften ist eng mit dem Problem der Macht, bzw. dem Erfordernis der Machtaufteilung verknüpft. In den Diskussionen über Sinn und Zweck der Mitbestimmung werfen die Gewerkschaften immer wieder nachfolgende Argumente in die Waagschale. Trotz der Entflechtung stellten die Eisen- und Stahlwerke Unternehmen dar, die ihren Leitern eine Machtstellung verliehen, die sie ohne die Verfügungsrechte über diese Unternehmen nicht besitzen würden.⁽¹¹²⁾ Dank der Zusammenballung grosser Kapitalien und der Bedeutung, die diesem Industriezweig im Rahmen der deutschen Volkswirtschaft zukommt, verfügten die Leiter dieser Unternehmen über wichtige Teile des Wirtschaftspotentials, über die Beschäftigung von Zehntausenden von Arbeitnehmern. Daneben wären sie jedoch auch in der Lage, über ihre Unternehmen und im Zusammenhang mit anderen Unternehmungen, den Wirtschaftsablauf massgeblich zu beeinflussen. Auch die Höhe der Produktion, die Wirtschaftlichkeit der Unternehmungen, die Versorgung der Gesellschaft mit den notwendigen Gütern und die Preise dieser Güter hingen zu einem erheblichen Teil von ihrem Wirken ab. Aus diesem Grunde stellten die grossen Unternehmen und ihre Zusammenschlüsse eine gewaltige und damit gefährliche wirtschaftliche Macht dar, die zu beschneiden das Hauptziel

der Mitbestimmung sei. Die Erfahrung der letzten Jahrzehnte habe gezeigt, dass wirtschaftliche Macht zugleich gesellschaftliche und politische Macht verleihe. Das Bestreben der Gewerkschaften sei es, zu verhindern, dass noch einmal gewisse Kreise der Schwerindustrie politische Ideen unterstützten, deren weitreichende Folgen zu einem grossen Teil von der Arbeitnehmerschaft getragen werden müssten. (113) Die Träger dieser wirtschaftlichen Macht - das Management - sollten deshalb einer echten Kontrolle unterworfen werden.

Nicht allein die soeben angeführten Tatbestände veranlassten die Gewerkschaften, die Forderung auf Beschneidung der Herrschaftsmacht des Managements zu erheben, sondern auch der Wandel in den Formen des Kapitalismus übte einen bedeutenden Einfluss aus. Vereinigten sich beim frühkapitalistischen Unternehmer drei Funktionen, nämlich die des Kapitalgebers und damit des Eigentümers, die spezielle Funktion des Unternehmers und schliesslich die Funktion des Betriebsleiters, der die wichtigsten kaufmännischen und technischen Dispositionen trifft, in einer Hand, so sind in unseren Tagen diese drei Funktionen auseinandergerissen und in drei verschiedene Einzel Funktionen aufgeteilt worden.

Das Kapital der Grossunternehmen, das heute vornehmlich durch Selbstfinanzierung, daneben aber auch auf dem freien Kapitalmarkt aufgebracht wird, befindet sich immer weniger in den Händen einzelner Personen oder Familien, sondern verteilt sich in steigendem Masse auf eine grosse Anzahl kleiner und mittlerer Aktionäre. Die Eigentümerfunktion liegt zwar bei den Aktionären, doch wurden ihre Rechte im Laufe der letzten fünfzig Jahre in erheblichem Umfang eingeschränkt, es vollzog sich das, was Salin als die "Fascisierung des Aktienwesens" bezeichnet. (114) Aus diesem Grunde nehmen die Aktionäre immer mehr die Stellung von Obligationären ein.

Die Funktion der Betriebsleitung ist in den heutigen Grossunternehmen auf eine grosse Zahl hochqualifizierter tech-

nischer, betriebswirtschaftlicher, juristischer und wissenschaftlicher Stäbe übergegangen, die verhältnismässig selbständig arbeiten können.⁽¹¹⁵⁾

Die eigentliche Unternehmerfunktion wird dagegen vom Vorstand wahrgenommen.⁽¹¹⁶⁾ Dieses Organ geniesst volle Anordnungsbefugnis und leitet seine Berechtigung zur Machtausübung aus dem Willen der Aktionäre als Eigentümer des Unternehmens ab. Die Gewerkschaften vertreten nun die Auffassung, dass die Direktoren der Vorstände in der Eisen- und Stahlindustrie - die Manager - einer echten Kontrolle unterworfen werden müssten, was sie mit folgenden Argumenten unterstreichen:

Die Direktoren der Vorstände, die über entscheidende Machtpositionen über Mensch und Maschine verfügen und ihre Stellung aus dem Willen der Aktionäre als Eigentümer der Unternehmen ableiteten, hätten heute diese Legitimation verloren. Die Hauptversammlung der Aktionäre sei nur noch eine Apparatur zur Erledigung einiger formeller Fragen wie Beschlussfassung über den Jahresabschluss und die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern und letztlich nur dazu da, eine "Vorstellung für die Presse" zu geben.⁽¹¹⁷⁾ Denn in Wirklichkeit sei die Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern und der Verlauf der Hauptversammlung schon im voraus durch den Vorstand im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat, in dem auch die Grossbanken vertreten wären, die für den grössten Teil der Aktionäre Abstimmungsfunktionen ausübten, bis in alle Einzelheiten festgelegt worden. Der Vorstand eines Grossunternehmens, dessen Aktienkapital eine weite Streuung aufweise und nicht auf einige Grossaktionäre verteilt wäre, sei aus diesen Gründen niemandem verantwortlich und würde auch von niemandem kontrolliert werden; er trüge seine Rechtfertigung in sich selbst.⁽¹¹⁸⁾

Die Kontrolle der Aktionäre, die in solchen Grossunternehmen praktisch weggefallen sei, sei durch keine andere Aufsicht ersetzt worden. Auch in der Eisen- und Stahlindustrie sei man dieser Entwicklung gegenübergestellt, denn auch hier verteile sich das Kapital im wesentlichen auf viele kleinere und mittlere Aktionäre, so dass die Vorstände praktisch eine Alleinherrschaft ausüben könnten.

Deshalb sei es erforderlich, eine wirksame Kontrolle zu errichten, die die Herrschaftsmacht der Vorstände einzuzengen in der Lage wäre und die die Kontrolle durch die Aktionäre, die heute weggefallen sei, ersetzen könne. Die Institutionen der Mitbestimmung im Aufsichtsrat und im Vorstand sollten diese Aufgabe übernehmen. Die Mitbestimmung weise hier einen Weg auf, wie das Grunderfordernis wirklich demokratischer Gestaltung - die Beschränkung der Herrschaftsmacht der Manager - in den industriellen Grossbetrieben erreicht werden könne. Erst die demokratische Kontrolle der Unternehmen durch Institutionen, in denen die Arbeiterschaft in einem angemessenen Verhältnis vertreten sei, schaffe die organisatorischen Voraussetzungen für eine gleichberechtigte Stellung des Arbeitnehmers im Einzelbetrieb wie im gesamten Wirtschaftsleben. Nur die Erfüllung dieser Forderung leiste die Gewähr für die Beseitigung der scheinbar unüberwindlichen Kluft zwischen Unternehmer- und Arbeiterschaft. (119)

Das Erfordernis einer Höherbewertung der Arbeitskraft

Des weiteren weisen die Gewerkschaften immer wieder darauf hin, dass der Wiederaufbau der deutschen Wirtschaft aus Schutt und Asche ohne die tatkräftige Hilfe, den Willen und die Opferbereitschaft der Arbeitnehmer nicht möglich gewesen wäre. Durch geringe Löhne, die den Unternehmen die Bereitstellung von Kapital zur Investition und damit die Selbstfinanzierung gestatteten, hätten die Arbeitnehmer auch grosse finanzielle Opfer gebracht. (120) Nachdem sich aber die Wirtschaft erholt habe, sollte auch der Anteil der Arbeitnehmer am Sozialprodukt gesteigert werden. Die Institutionen der Mitbestimmung sollten deshalb dazu beitragen, den ungenügenden Einblick der Arbeitnehmer in die Ertragslage der Unternehmen zu beseitigen. Nur auf diese Weise liesse sich feststellen, ob der Arbeitsertrag in einem "angemessenen" Verhältnis zum Gesamtertrag stünde.

Konjunktur und soziale Gewichtigkeit als Bestimmungsgrund
für das Erfordernis der Mitbestimmung

Mit dem Mitbestimmungsrecht wird noch ein weiteres Ziel verfolgt, das im Rahmen der gesamten Zielsetzungen einen wichtigen Platz einnimmt. Neben der hohen Anlageintensität und den hohen fixen Kosten, weist die Eisen- und Stahlindustrie auch eine hohe Beschäftigtenzahl auf. Diese ergibt in diesem Industriezweig je Betriebseinheit einen Durchschnitt von 1.925 Belegschaftsmitgliedern. Werden die vielen kleinen Werke, insbesondere die Edelstahlwerke, aus dieser Betrachtung ausgeklammert, so erhält man eine durchschnittliche Belegschaftszahl je Betrieb von ungefähr 5.400 Arbeitnehmern. Werden die Nebenbetriebe noch hinzugerechnet, erhöht sich diese Zahl sogar auf durchschnittlich 6,500 Arbeitnehmer je Werk. Um zu verdeutlichen, wie hoch in der Tat die Beschäftigtenzahlen in der Eisen- und Stahlindustrie sind, sollen einige Vergleichszahlen aus der eisenverarbeitenden Industrie sprechen. Die durchschnittliche Betriebsgrösse ist:

beim Schiffsbau	400 Belegschaftsangehörige	
bei der elektrotechnischen Industrie	208	"
beim Maschinenbau	165	"
beim Stahlbau	149	"
bei der Blechwarenindustrie	87	"
bei der Stahlverformung	82	"

Bei den übrigen Industriezweigen liegen die Beschäftigungszahlen noch bedeutend niedriger. (121)

Diese Zahlen verdeutlichen, welche sozialen Auswirkungen schwere Konjunktureinbrüche in der Eisen- und Stahlindustrie im Gefolge haben müssen. Die Zusammenballung derartig grosser Menschenmassen auf ein relativ kleines Gebiet - in Rheinland-Westfalen befindet sich der bedeutendste Teil der Eisen schaffenden Industrie Westdeutschlands - und je Betriebseinheit zieht zwangsläufig andere Folgerungen nach sich als ähnliche Einwirkungen auf die verarbeitende Wirtschaft, die sich über das gesamte Bundes-

gebiet verteilt und die sich auch aus kleineren Betriebs-einheiten zusammensetzt.

Die soziale Gewichtigkeit ist in der Eisen- und Stahlindustrie auch deshalb so gross, weil das Ruhrgebiet nicht ein einziger grosser Wirtschaftsraum ist, in dem freie und umfassende Beweglichkeit herrscht. Das Ruhrgebiet ist vielmehr dadurch charakterisiert, dass praktisch viele Wirtschaftsräume - in sich abgeschlossen - vorhanden sind. Die Arbeitnehmer gehören meist traditionell zu dem Einzugsgebiet eines bestimmten Werkes, so dass ein Unternehmen, soziologisch gesehen, nicht einer Industriearbeiterschaft erster Generation gegenübersteht, sondern einer Industriearbeiterschaft zweiter, dritter, ja vierter Generation. Aus diesem Tatbestand ergibt sich, dass bei Gebilden von 10.000 Belegschaftsmitgliedern eine unmittelbare Betriebsabhängigkeit von insgesamt 25.000 Personen anzunehmen ist und eine mittelbare Abhängigkeit von ungefähr 30.000 bis 35.000. (122) Auf diese enge Verflechtung des einzelnen Betriebes mit seiner wirtschaftlichen Umwelt wiesen die Gewerkschaften bereits in der Frage der Demontage hin. Sie begründeten damit nicht nur die Unbilligkeit der von alliierter Seite angeordneten Demontagen, sondern begründeten damit auch ihre Behauptung, dass die Demontagen die wirtschaftliche und soziale Ordnung eines grossen Gebietes gefährdeten. (123)

Diese Tatbestände bilden den Hintergrund für weitere Zielsetzungen, die die Gewerkschaften mit den Institutionen der Mitbestimmung verbinden. Die Eisen- und Stahlindustrie sei vor dem zweiten Weltkrieg mannigfachen Wirtschaftskrisen ausgesetzt gewesen, die die Entlassung vieler Arbeitnehmer im Gefolge gehabt hätten. Die Auswirkungen, die diese mit sich gebracht hätten, habe die Arbeiterschaft tragen müssen. Die Arbeitnehmer hätten jedoch das Verlangen nach Sicherheit und Erhaltung des Arbeitsplatzes und damit der Existenzgrundlage. Jeder Arbeitnehmer habe den Wunsch, dass sein Arbeitsplatz auf eine möglichst lange Sicht hinaus gesichert und der dadurch erworbene Lebensunterhalt regelmässig und ausreichend sei. (124) Die konjunkturel-

len Schwankungen, durch die das Wirtschaftsleben nun einmal gekennzeichnet sei, verlange zwar hin und wieder die Entlassung von Arbeitskräften. Die Erfahrung habe aber gelehrt, dass die Unternehmer vielfach ohne triftige Gründe Entlassungen durchgeführt hätten, die nicht erforderlich gewesen wären. Die Institutionen der Mitbestimmung sollten deshalb verhindern, dass ohne zwingende Gründe die Entlassung von Arbeitnehmern vorgenommen werden würde. Der Arbeitsdirektor als Leiter des "Fachbereichs Arbeitskraft" könne zudem noch bewirken, dass beim Nötigwerden von Entlassungen nach sozialen Aspekten verfahren werde. Die Verbindung zwischen dem Problem der sozialen Sicherheit und der Mitbestimmung liegt also in der Erwartung, dass die Mitbestimmung es vermag, das Sicherheitsbedürfnis der arbeitenden Menschen zu befriedigen. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie soll demnach vor allem dazu beitragen, die durch das Verlangen nach sozialer Sicherheit angestrebte relative Stabilität des gesamten Wirtschaftslebens für den Teilbereich der Betriebe zu verwirklichen.

Die Einflussnahme auf personalpolitische Massnahmen

Des weiteren hofft man mit Hilfe der Institutionen der Mitbestimmung zu erreichen, dass die Arbeitnehmer einen grösseren Einfluss auch auf personalpolitische Massnahmen erlangen können. Hier wird an innerbetriebliche Vorgänge gedacht, die den einzelnen Arbeiter als solchen betreffen, wie Aufstiegs- und Beförderungsmöglichkeiten, Umgruppierungsvorgänge, Einsatz und Auslastung, Ausbildung und Schulung usw.

Die Verbesserung der sozialen Einrichtungen

Auch sozialpolitische Zielsetzungen verbinden die Gewerkschaften mit dem Mitbestimmungsrecht. Hier wird in erster Linie an die Verbesserung der sozialen Einrichtungen innerhalb der Betriebe, z.B. im Bereich der sozialen Dienste, wie Gesundheitsdienst, betriebliche Kassen für Krankheit und Alter usw. gedacht.

Die Beseitigung sozialer Spannungen und die Hoffnung auf eine Neugestaltung der Arbeitsverhältnisse

Auch die sozialen Spannungen, die zwischen den Sozialpartnern bestehen, sollen durch die Mitbestimmung beseitigt werden. "Die Demokratie kann weder in der Politik noch in der Industrie zur psychologischen Wirklichkeit werden, so lange die Regierung oder die Direktion als 'die da oben' angesehen werden, als eine ferne Menschengruppe, die selbstherrlich und stolz ihres Weges geht und der man natürlich feindselig gegenübersteht", schreibt Bertrand Russell (125) und seine Worte können in enge Verbindung zu den gewerkschaftlichen Bestrebungen gesetzt werden. Denn ein Hauptanliegen der Gewerkschaften bezieht sich auf die Beilegung der Spannungen, die oft zwischen der Geschäftsleitung und der Belegschaft bestehen. Mit Hilfe der Institutionen der Mitbestimmung glaubt man, den "Abstand", durch den das Verhältnis zwischen Leitung und Arbeitnehmerschaft in vielen Fällen gekennzeichnet ist, beseitigen zu können. Weiterhin sollen sie dazu beitragen, dass sowohl die Arbeitgeber als die Arbeitnehmer gewisse Vorurteile ablegen, damit ein Betriebsklima entstehen kann, das durch eine gegenseitige Achtung und Anerkennung gekennzeichnet ist. Der Mensch soll nicht mehr allein Former, Giesser oder Schlosser sein, sondern Mitarbeiter im Betrieb als Ganzem.

In diesem Zusammenhang wird noch ein weiterer Problemkreis angeschnitten, der mir von einiger Wichtigkeit erscheint. Von grösster Bedeutung für die industrielle Entwicklung sind Arbeitsteilung, zunehmende Technisierung und Rationalisierung vieler betrieblicher Vorgänge. Die Gewerkschaften weisen immer wieder darauf hin, dass diese Komponente eine Atomisierung der Arbeit und eine Entseelung der Arbeit bewirkt hätten. Die Folge sei, dass die Stellung des Menschen im Arbeitsprozess sich von Grund auf verändert habe. Die lebendige Beziehung, die früher zwischen dem schaffenden Menschen und seinem Werk bestanden habe, sei verloren gegangen. Die moderne Arbeitsvorbereitung zergliedert jeden Arbeitsprozess in viele Teil-

funktionen, wobei dem einzelnen Arbeiter nur eine oder einige wenige dieser Teilaufgaben in einem sich dauernd wiederholenden Rhythmus zur Bearbeitung zugewiesen würden. Die Arbeit werde deshalb oft als langweilig, nervenzehrend und geisttötend empfunden, so dass der Beruf viele Arbeitnehmer nicht mehr befriedige. Die Spezialisierung und Arbeitsstückzerlegung habe zwar dazu beigetragen, den Produktionsausstoss auf ein nie gekanntes Mass zu steigern, doch resultiere daraus auch, dass die Berufsarbeit vielfach nur noch als ein "Mittel zum Zweck", als Mittel zum Gelderwerb betrachtet werde. Die innere Beziehung zur Arbeit im Sinne einer "Berufung" werde immer seltener angetroffen. Mit den verschiedenen Institutionen der Mitbestimmung hoffen die Gewerkschaften nun, dass auch diesem unbefriedigenden Zustand im Arbeitsleben ein Ende bereitet werden könne oder doch zumindest eine Verbesserung erreichbar sei. Als Träger der Arbeitsleistung soll der Mensch seine Würde als beseeltes Wesen zurückerkennen, nicht mehr als Objekt im Wirtschaftsleben fungieren, sondern als Subjekt. Das Wirtschaftsleben soll durch ihn gestaltet werden, das heisst, er soll das Gefühl haben, dass auch der Faktor Arbeit, der in der Leitung des Unternehmens vertreten ist, einen Einfluss auf das betriebliche Geschehen erlangen kann. Auf diesem Wege hofft man, die Einheit von Leben und Beruf wieder herstellen zu können. Das Mitbestimmungsrecht soll dem Arbeitnehmer das Gefühl geben, dass er in der Wirtschaft mitwirkt. Dadurch glauben die Gewerkschaften, der Arbeit - trotz der ihr in vielen Fällen anhaftenden Monotonie - einen neuen Inhalt geben zu können.

III. Teil:

DIE AUSWIRKUNGEN DER MITBESTIMMUNG IN DEN AUFSICHTSRATEN UND VORSTÄNDEN DER EISEN- UND STAHLINDUSTRIE UND IHR ANTEIL AN DER BISHERIGEN LOHN- UND SOZIALPOLITIK

Der dritte Teil vorliegender Arbeit macht sich zur Aufgabe, die Auswirkungen des Mitbestimmungsrechtes in der Eisen- und Stahlindustrie darzustellen. Die Ausführungen bleiben jedoch bewusst auf den unmittelbaren Bereich der Aufsichtsräte und Vorstände und auf die Auswirkungen der Mitbestimmung auf Lohn- und Sozialpolitik beschränkt, da über weitere ökonomische Wirkungen des Mitbestimmungsrechtes keine augenscheinliche Gewissheit besteht.

Die Einführung der Mitbestimmung in den Aufsichtsräten stellt zum ersten Mal in der Geschichte der modernen industriellen Organisation den Versuch dar, die offensichtliche Gleichgewichtsstörung zwischen der Wichtigkeit des industriellen Grossunternehmens und der industriellen Region zu überwinden. Die 1947 verwirklichte paritätische Zusammensetzung dieser Organe in den entflochtenen Werken der Eisen- und Stahlindustrie war des weiteren in der deutschen Sozialgeschichte die erste allgemeine Demonstration der Öffentlichkeit der industriellen Grossunternehmen. Mit der Neuordnung der Grundstoffindustrie wurden zwar die Aufsichtsräte wieder mehr oder weniger in die Privatheit der Unternehmen mit einbezogen, doch verleiht die Anwesenheit der Arbeitnehmervertreter mit ihrer Multifunktionalität den Aufsichtsräten heute zumindest den Charakter der Halböffentlichkeit. (126)

Die Einführung des Arbeitsdirektors als drittes Mitglied des Vorstandes kann als Fortsetzung des Prozesses der Rationalisierung im Bereich des Managements des industriellen Grossunternehmens betrachtet werden. Die Institution des Arbeitsdirektors ist eine vielumstrittene, von mannigfachen Seiten angegriffene Einrichtung. Ihre

Auswirkungen hatte sie vor allem auf die neue Organisationsform der Vorstände und auf die formalorganisatorische Umgestaltung der Abteilungen der Unternehmen. Die Institution des Arbeitsdirektors im Verein mit den anderen Institutionen der Mitbestimmung beeinflusste jedoch auch die in den Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie praktizierte Lohn- und Sozialpolitik.

1. Die Auswirkungen der Mitbestimmung in den Aufsichtsräten der Eisen- und Stahlindustrie

Der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft nimmt im wesentlichen zwei Aufgaben wahr: er übt die Bestellungs-funktion des Vorstandes, des geschäftsführenden Organs, aus und überwacht und überprüft weiterhin dessen Geschäftsführung. Die Überwachung stellt eine entlastende Funktion dar, denn, indem der Vorstand dem Aufsichtsrat die Bilanz vorlegt, wird ihm die Entlastung erteilt. In der Regel findet vierteljährlich eine Sitzung des Aufsichtsrates statt, in der der Vorstand über den Gang der Geschäfte und die derzeitige Lage des Unternehmens Bericht erstattet.⁽¹²⁷⁾ Der Aufsichtsrat stellt somit lediglich ein überwachendes Organ dar. Er ist nicht berechtigt, selbst in die Geschäftsführung einzugreifen. Massnahmen der Geschäftsführung können ihm nicht übertragen werden, aber er kann bei bestimmten Arten von Geschäften verlangen, dass dieselben nur mit seiner Zustimmung vorgenommen werden.

In dem Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie ist festgelegt, dass neben die fünf Vertreter der Anteilseigner und einem neutralen Mitglied auch fünf Vertreter der Arbeitnehmer in die Aufsichtsräte der Montanunternehmen bestellt werden müssen. Durch diese Regelung wurde das Alleinbestimmungsrecht der Anteilseigner aufge-

hoben und zwei Gruppen gebildet, die formal gesehen, einer konträren Willensbildung unterworfen sind. Auf der einen Seite vereinigen sich die Anteilseignervertreter, die ihren Legitimationsanspruch auf die Überwachung des Unternehmens aus ihren Eigentumsrechten ableiten, während die andere Gruppe den Anspruch auf Kontrolle mit der Gleichberechtigung des Faktors Arbeit mit dem Faktor Kapital begründet.

a. Die Interessenkonstellation in den Aufsichtsräten

Aus der paritätischen Zusammensetzung der Aufsichtsräte könnte der Schluss gezogen werden, dass "jede Seite" versuchen würde, nur ihre speziellen Interessen bei der Beschlussfassung durchzudrücken. Die Aufsichtsratsmitglieder haben jedoch ihr Amt mit der Sorgfalt eines gewissenhaften Überwachers und Prüfers zum Wohle des Unternehmens auszuüben. Sollten sie diese Pflicht verletzen, so können sie sich nicht mit der Begründung entlasten, sie hätten auf Weisung einer dritten Stelle gehandelt, sondern sie sind schadensersatzpflichtig. (128)

Obwohl sowohl in rechtlicher Beziehung als auch nach außen hin keine Unterscheidungsmerkmale zwischen Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern bestehen, ist trotzdem eine Interessendifferenzierung zwischen beiden Gruppen vorzunehmen.

Wie schon an anderer Stelle ausgeführt wurde, erhoffen sich die Arbeitnehmer auf Grund der Mitbestimmung in den Vorständen und Aufsichtsräten eine Höherbewertung ihrer Arbeitskraft, konjunkturelle Sicherheit und sozial- und personalpolitische Verbesserungen. Ihre Wünsche sind daher mehr auf aktive Lohnpolitik, Sozialpolitik und Personalpolitik gerichtet. (129)

Die Anteilseigner bzw. deren Vertreter lenken ihre Aufmerksamkeit dagegen mehr auf aktive Investitionspolitik, insbesondere in Form der Selbstfinanzierung, Rationalisierungspolitik und Dividendenpolitik.

b. Die Entscheidungen in den Aufsichtsräten

Auf Grund der soeben dargestellten Interessenkonstellation, der im allgemeinen grössere Bedeutung beigemessen wird als ihr in Wirklichkeit zukommt, wurde nach Einführung der Mitbestimmung vermutet, dass nur unter den schwierigsten Bedingungen Beschlüsse zustande gebracht werden könnten. Man war der Auffassung, dass 6 : 5 - Abstimmungen in den Aufsichtsräten die Regel bilden würden. Bereits nach kurzer Zeit stellte es sich jedoch heraus, dass diese Vermutung sich nicht bewahrheitete, dass sich vielmehr in fast allen Mitbestimmungsunternehmen keine 6 : 5 - Abstimmungen ereigneten. Dies bedeutet eine Nichtbeanspruchung der dem elften Mitglied zugedachten Mittlerrolle, das seine entscheidende Stimme kaum abzugeben brauchte. Dies bedeutet weiterhin, dass "die Entscheidungen fast immer in allgemeiner Übereinstimmung getroffen werden." (130) Die gefürchteten "KampfAbstimmungen" trugen sich demnach selten zu, auch grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten bei der Beschlussfassung traten kaum auf. Kann man daraus schliessen, dass die Anteilseignervertreter und die Arbeitnehmervertreter in allen Angelegenheiten gleicher Auffassung waren, oder dass sie ihre speziellen Anliegen und Interessen zugunsten einer allgemeinen Verantwortung zurückstellten?

Bei einer oberflächlichen Betrachtung mag dieser Schluss gerechtfertigt sein, sorgfältige Untersuchungen über die Arbeitsweise der Aufsichtsräte ergeben jedoch, dass eine erhebliche Anzahl wichtiger Faktoren die Abstimmungen beeinflussten, bzw. beeinflussen, die zum Teil von eminenter Bedeutung für das seltene Auftreten von "KampfAbstimmungen" waren oder sind. Bevor ich das Zustandekommen von Entscheidungen erörtere, ist es deshalb erforderlich, die Faktoren, die einen wesentlichen Einfluss auf die Abstimmungen ausüben, einer näheren Betrachtung zu unterziehen.

Die letzten fünfzig Jahre erhielten ihr Gepräge durch den Prozess einer allmählichen Entmachtung der Kleinaktionäre. Die Entscheidungen in den Aufsichtsräten werden daher im-

mer mehr durch Vertreter der grossen Aktienpakete oder durch die Grossbanken beeinflusst. Diese beiden Gruppen sind in bestimmten Institutionen - meist bankenpolitischer Art - ausserhalb der Unternehmen in einer engen wirtschaftlichen Verbindung. Das hat dazu geführt, dass Entscheidungen der Aufsichtsräte häufig bereits dort durchgeführt werden, wobei sich die Minderheiten an die gefassten Beschlüsse dieser Gruppen anschliessen können. Weiter muss man die Tatsache im Auge haben, dass die Aufgaben der Unternehmensleitungen mit der Vergrösserung der Betriebe und ihrer Modernisierung in ungeahntem Masse vermehrt wurden. Heute werden die Entscheidungen des Managements durch Spezialistengruppen getroffen, und dem Management als solchem obliegt nur noch die Auswahl ganz bestimmter Entscheidungen, von denen es der Auffassung ist, dass sie gegenüber den Grossaktionären und den Vertretern der Grossbanken durchsetzbar sind.

Ferner legen die Vorstände den überwachenden Organen in der Regel so grosse und detaillierte Programme vor, dass nicht einmal die Vertreter der Banken und der grossen Aktienpakete mit ihren Prüfungsmöglichkeiten in der Lage sind, über die reale Notwendigkeit dieser betriebspolitischen Ziele des Managements zu entscheiden.

In den Aufsichtsräten werden daher heute nur noch die wichtigsten Fragen der Unternehmenspolitik besprochen, wobei wiederum eine Unterscheidung zwischen "zustimmungspflichtigen" Geschäften und "nichtzustimmungspflichtigen" Geschäften vorzunehmen ist. Die Arbeitnehmervertreter können ihr Mitbestimmungsrecht aber praktisch nur dann ausüben, wenn zustimmungspflichtige Geschäfte auf der Tagesordnung stehen. Dies sind in erster Linie Investitionen von einer bestimmten Grösse ab und Fragen langfristiger Finanzierung, während in vielen anderen Punkten, zum Beispiel bei Entscheidungen, die Löhne, Preise, Produktion usw. umfassen, die aber ebenfalls von grundlegender Bedeutung für ein Unternehmen sind, keine Abstimmungen vorgenommen werden. Es kommen zwar vielfach Fragen der Preispolitik, der Tarifpolitik usw. in den Aufsichtsräten zur

Erörterung, ohne dass es sich hier jedoch um "zustimmungspflichtige" Geschäfte handelte und ein Beschluss darüber gefasst werden müsste. So erweist es sich bereits hier, dass die natürliche und unrevidierbare Führungsrolle der Vorstände in den Grossunternehmen der Eisen- und Stahlindustrie durch die Mitbestimmung nicht im geringsten berührt wurde.

Es muss weiterhin beachtet werden, dass in der Eisen- und Stahlindustrie ökonomische Beziehungen zwischen den einzelnen Produzenten, sowohl national wie international, in beträchtlicher Weise eine Rolle spielen, die gewissermassen informal institutionalisiert sind. Bestimmte Stahlwerke produzieren zum Beispiel nur für den Schiffbau, andere nur Röhren usw.. Die Eisen- und Stahlindustrie läuft dadurch auf einem Geleise, dass es für den reaktionärsten und revolutionärsten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nicht möglich ist, nach Willkür zu verfahren. Er muss sich danach richten, "wie es seit Jahren üblich" ist, da das System keine Veränderungen duldet, d.h., in diesem Industriezweig tritt eine ausgesprochene Systemstarrheit zu Tage. Ein prominenter Gewerkschaftsvertreter drückte sich mir gegenüber bezüglich dieser Frage folgendermassen aus: "Der genialste Kopf kann in diesem System untergehen. Das System schluckt alles. Es dämpft die Genialität, und es mildert die Dummheit. In der Eisen- und Stahlindustrie ist eine Elastizität des Systems gegeben, die auf seine Starrheit zurückzuführen ist."

Nach diesen generellen Ausführungen möchte ich nun näher darauf eingehen, warum und wieso sich sogenannte Kampf-abstimmungen kaum ereignen. Hier muss in Sonderheit auf den Einfluss und die Rolle des Vorstandes beim Aufstellen der Fragen verwiesen werden, die im Aufsichtsrat Behandlung finden.

Dem Vorstand obliegt es, die Tagesordnung für die Aufsichtsratssitzungen auszuarbeiten, wobei er auch eine Auswahl der Fragen trifft, die im überwachenden Organ zu behandeln sind. Die Tagesordnung besteht in der Regel aus Empfehlungen, Empfehlungen über bestimmte Massnahmen, die

der Vorstand durchzuführen gedenkt, und wozu er der Zustimmung des Aufsichtsrates bedarf. Diese Empfehlungen sind nun häufig das Ergebnis langer Verhandlungen zwischen den Direktionsmitgliedern des Vorstandes, und sie werden dem Aufsichtsrat auch nur dann unterbreitet, wenn im Management alle Unklarheiten und Meinungsverschiedenheiten bereinigt wurden, so dass sie fast immer im Aufsichtsrat akzeptiert werden.

Die Aufsichtsräte in der Eisen- und Stahlindustrie bestehen aus Mitgliedern, die in vielen Angelegenheiten gegensätzlicher Auffassung sein können, was nicht bedeutet, dass sie es auch immer sind. Dies ergibt sich schon aus der Delegation der einzelnen Mitglieder, die ja verschiedene Institutionen im Aufsichtsrat vertreten. So ist die Arbeitgeberseite den Aktionären verpflichtet, während die Arbeitnehmerseite dem schwierigen Dilemma geteilter Loyalität gegenübersteht. Eine Zweiergruppe der Arbeitnehmervertreter ist dem Betriebsrat verhaftet, der sie in den Aufsichtsrat gewählt hat, während der Rest sich in einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis zur Industriegewerkschaft Metall befindet. Dieser Tatbestand wird vom Vorstand in seinen Empfehlungen mit einbezogen. Aus diesem Grunde wurden bestimmte Techniken der Verständigung entwickelt.

Hierher gehören inoffizielle Treffen, die das Management mit den Mitgliedern der Aufsichtsräte durchführt. Sie finden in der Regel dann statt, nachdem die Tagesordnung aufgestellt ist. Dieser Verfahrensweise bedient sich vor allem der Arbeitsdirektor, um vor den Abstimmungen die Ansichten der Arbeitnehmervertreter einzuholen. Aber auch der technische und kaufmännische Direktor beschreiten diese Wege vorheriger Verständigung.

Bei diesen Treffen werden vornehmlich die einzelnen Punkte der Tagesordnung besprochen. Der Arbeitsdirektor geht mit den Delegierten der Arbeitnehmer insbesondere die Angelegenheiten durch, die für sie von Interesse sind. Auch auf der Arbeitgeberseite wird nach einem ähnlichen Schema verfahren. Auf diesem Wege machen sich die Vorstandsmit-

glieder die Auffassung der ihnen nahestehenden Gruppen zu eigen und können deren Ratschläge berücksichtigen, so dass häufig schon hier Übereinstimmung in wichtigen Angelegenheiten erzielt wird.

Eine Bedeutung gewinnt dieses System insbesondere, wenn der Aufsichtsrat wichtige Entscheidungen zu treffen hat, bei denen möglicherweise grosse Meinungsverschiedenheiten zwischen den Vertretern der Arbeitnehmer und den Vertretern der Arbeitgeber zu erwarten sind. Hier ist dann durch die vorherigen Treffen die Möglichkeit gegeben, dass "jede Seite" jeweils von "ihren" Direktoren unterrichtet wird. Die Anregungen und Vorschläge, die bei solchen Treffen gewonnen werden, können in der Tagesordnung noch Berücksichtigung finden. So erweisen sich diese Vorberatungen als ein wirkungsvolles Mittel zur Vermeidung von KampfAbstimmungen.

Eine andere Möglichkeit, im Aufsichtsrat grosse Meinungsverschiedenheiten zu verhindern, ergibt sich in der Weise, dass dieser von sich aus verschiedene Komitees - sie bestehen in der Regel aus drei bis vier Mitgliedern - bildet, in denen die einzelnen Punkte, die zur Debatte stehen, gesondert behandelt werden. Oft bestehen eine Anzahl solcher Komitees, die sich jeweils mit ganz bestimmten Sachgebieten befassen. Zum Beispiel wird ein Komitee speziell mit Fragen betraut, die sich auf Angelegenheiten der Arbeitnehmer erstrecken. Ein anderes wieder befasst sich mit Fragen der Investition, ein drittes berät die Finanzierung usw.. Diese Komitees werden gewöhnlich nach verschiedenen Gesichtspunkten zusammengesetzt, das heisst, dass in einem solchen Ausschuss einmal die Arbeitgeberseite, ein anderes Mal die Arbeitnehmerseite dominiert. Die Mitglieder solcher Komitees sind des öfteren in der Lage, Streitigkeiten zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zu schlichten, nicht minder oft kommt es vor, dass der Vorstand über die Komitees versucht, den Aufsichtsrat von seinen Empfehlungen zu überzeugen, da die Vorschläge der Ausschüsse im Aufsichtsrat meist akzeptiert werden. Man darf hieraus folgern, dass die Komitees innerhalb der ver-

schiedenen Methoden, die der Verhinderung von ernsthaften Meinungsverschiedenheiten dienen, ebenfalls eine massgebliche Rolle spielen.

Nicht zu unterschätzen ist auch der Beitrag, den ein Aufsichtsratsvorsitzender selbst zur Entspannung im Aufsichtsrat zu leisten vermag. Steht dem Aufsichtsrat ein geschickter Taktiker vor, so können Differenzen oft mit Leichtigkeit ausgeschaltet werden. Der Vorsitzende muss fühlen, wo Unstimmigkeiten auftreten können, wie und wo sich der beste Weg ergibt, solche zu vermeiden. In der Regel arbeitet er eng mit den Direktoren des Vorstandes bei der Vorbereitung der Tagesordnung und beim Zustandebringen von Kompromissen zusammen. Bei ihm liegt es, die "Verkaufsarbeit" der Empfehlungen zu übernehmen, er muss mit beiden Seiten, mit den Vertretern der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber, verhandeln können. Seiner Geschicklichkeit überlässt man es, wann er eine Abstimmung vornimmt, in welchem Falle es besser ist, eine Angelegenheit auf einen späteren Termin zu verschieben oder einen Punkt ganz von der Tagesordnung zu streichen. Der Vorsitzende muss eine Persönlichkeit sein, die die Gabe besitzt, Kompromisse zu schliessen, und die nicht auf der Behandlung eines Streitobjekts an einem bestimmten Tag beharrt, das heisst, er muss Geduld in einer Sache aufbringen können. Weiterhin müssen ihm Variationsmöglichkeiten in der Beseitigung von Spannungen zur Verfügung stehen. Er muss imstande sein, die Werkzeuge, die für ein reibungsloses Ablaufen von Beschlüssen und Kompromissen entwickelt wurden, im richtigen Moment und in der richtigen Dosierung anzuwenden. Wieweit ein Aufsichtsratsvorsitzender diesen Forderungen gerecht wird, hängt zu einem erheblichen Teil von seiner Persönlichkeit ab. Aus diesem Grunde ist mancher Aufsichtsratsvorsitzende in der Praxis erfolgreich, ein anderer wieder weniger. Eine generelle Norm über die Verhaltensweisen und die vom Vorsitzenden anzuwendenden Taktiken kann jedoch nicht aufgestellt werden. Eine andere Methode zur Vermeidung von KampfAbstimmungen ergibt sich durch das Verschieben von Angelegenheiten,

bei denen der Aufsichtsrat im Augenblick zu keinen reibungslosen Entschlüssen gelangen kann. Dieses Verfahren hat sich in der Praxis häufig bewährt. Es kam schon des öfteren vor, dass Entscheidungen über Monate hinausgezögert wurden, um etwaigen Spaltungen des Aufsichtsrats aus dem Wege zu gehen. Gewöhnlich liess man dann das Projekt, das einer Billigung bedurfte, so lange ruhen, bis der geeignete Moment kam, um es noch einmal zur Debatte zu stellen. In der Regel war es später dann möglich, ohne allzu grosse Schwierigkeiten zu einem befriedigenden Abstimmungsergebnis zu gelangen.

Bevor ich meine Ausführungen über die verschiedenen Techniken, die in den Aufsichtsräten der Eisen- und Stahlindustrie zur Verhinderung von ernsthaften Spaltungen angewandt werden, beschliesse, möchte ich noch auf eine Tendenz hinweisen, die sich in einigen Mitbestimmungsunternehmen bemerkbar machte. Diese Entwicklung hat sich in den letzten Jahren in einigen Aufsichtsräten abgezeichnet, und sie erscheint mir für das System der Mitbestimmung, für seine gesamte Konzeption, von einiger Wichtigkeit zu sein. Wie bereits erwähnt, werden in einigen Aufsichtsräten zur Vermeidung von grösseren Meinungsverschiedenheiten Komitees gebildet, die die Aufgabe haben, jeweils andere Punkte der Tagesordnung zu erörtern. Die Zusammensetzung der Komitees erfolgt nach den Gesichtspunkten, dass einmal die Arbeitgeber -, ein anderes Mal die Arbeitnehmerseite überwiegt. Dieses System führte in manchen Unternehmen schon zu einem Aushandeln von Vorteilen und Konzessionen, was dadurch erleichtert wird, dass man sowohl den Arbeitgebervertretern als auch den Arbeitnehmervertretern eine Kontrolle über solche Angelegenheiten einräumt, die ihnen am nächsten stehen. Aus dieser Sicht beschliessen die Vertreter der Unternehmer vorwiegend über solche Angelegenheiten, die sich auf Investitionen, Finanzierung usw. beziehen, während die Arbeitnehmervertreter über Fragen entscheiden, die die Interessen der Arbeiterschaft berühren. Durch diese Verfahrensweise gewinnt dann jede Seite gewissermassen freie

Hand in den Dingen, die sie vordringlich gelöst wissen möchte. Wie ich noch zeigen werde, hat sich diese Methode vielfach auch innerhalb der Vorstände durchgesetzt. Ohne Zweifel wird hierdurch die Möglichkeit eines völlig reibungslosen Ablaufs der Tagesordnung in den Aufsichtsräten eröffnet. Die Mitbestimmung als solche bedeutet jedoch, dass beide Seiten gleichberechtigt in allen Vorfällen gemeinsam zu beschliessen haben. Indem man aber eine solche "Gewaltenteilung" durchführt, wird zwar das Prinzip der Gleichheit als solches nicht verletzt, doch wird eine Aufteilung der Verantwortungen vollzogen, die nicht im Sinne des Mitbestimmungsrechtes liegt. Wieweit sich diese Tendenz in den Aufsichtsräten der Eisen- und Stahlindustrie durchsetzen wird, ist schwer vorausszusehen. Bis heute lassen sich nur die Ansatzpunkte erkennen.

Wie obige Ausführungen zeigen, haben sich unter dem Mitbestimmungssystem eine Reihe von Techniken in den Aufsichtsräten der Eisen- und Stahlindustrie entwickelt, die dem Ziele dienen, ernsthafte Spaltungen dieser Organe zu vermeiden. Bei einer flüchtigen Betrachtung könnte man geneigt sein, die Tatsache, dass die Aufsichtsräte unter der Mitbestimmung ohne Schwierigkeiten arbeiten, allein auf diese Mittel der Verständigung zurückzuführen. Dies trifft jedoch nicht zu. Dass die Aufsichtsräte trotz der Parität fast ebenso gut beschlussfähig sind, resultiert vielmehr daraus, dass die Interessendifferenzierung, die hier institutionell auftritt, in der Praxis nur sehr geringe Bedeutung besitzt. Das Zusammengehen von Arbeitnehmervertretern und Arbeitgebervertretern ist in den Aufsichtsräten im Interesse beider Seiten begründet und wird dadurch gewissermassen zwingend. Weiterhin darf kein Zweifel darüber bestehen, dass die Mitbestimmung - obwohl die Parität in den Aufsichtsräten neben den Institutionen der Betriebsräte die Säule der Mitbestimmung darstellt - in den überwachenden Organen niemals eine überragende Bedeutung erlangen kann, da die Bedeutung der Aufsichtsräte selbst stark vermindert wurde. Die Vorstände haben eine unreviewbare Führungs-

rolle erlangt, und die Entscheidungen zwischen beiden Organen laufen auf der Ebene des gegenseitigen Vertrauens, das heisst, die eigentliche Entscheidungsmacht liegt beim Management. Diese Entwicklung wurde durch die Mitbestimmung nicht im geringsten berührt.

c. Die Spaltungen in den Aufsichtsräten und der Loyalitätskonflikt der Arbeitnehmervertreter

Wie ich bereits an anderer Stelle ausgeführt habe, gehören KampfAbstimmungen zu den Seltenheiten in der Mitbestimmungspraxis innerhalb der Aufsichtsräte. Bekannt geworden ist insbesondere eine KampfAbstimmung, die in der Öffentlichkeit grosse Debatten ausgelöst hatte und zwar bei der Mannesmann A.G. In diesem Unternehmen konnte darüber keine Einigung zwischen Arbeitgebervertretern und Arbeitnehmervertretern erzielt werden, ob die Mannesmann-Holding dem Mitbestimmungsgesetz oder dem Betriebsverfassungsgesetz unterstellt sei. Über diese Frage kam es zu einer entscheidenden KampfAbstimmung, wobei der von der Arbeitnehmerseite kommende Aufsichtsratsvorsitzende sich der Stimme enthielt mit der Begründung, dass er als Vorsitzender volle Neutralität bewahren müsse. Dieser Fall ist sozusagen klassisches Beispiel einer KampfAbstimmung. Spaltungen innerhalb der Aufsichtsräte ereignen sich dagegen häufiger. Zum Beispiel weichen bei den zustimmungspflichtigen Geschäften einige Arbeitnehmervertreter oft hinsichtlich der Investitionen von den Vertretern der Unternehmer ab. Dasselbe gilt im umgekehrten Falle auch bei Fragen bestimmter sozialer Massnahmen. In vielen Grossunternehmen hat sich nämlich die Praxis herausgebildet, dass einer bestimmten Summe von Anlageinvestitionen auch eine bestimmte Summe von sogenannten Sozialinvestitionen gegenüberstehen muss, das heisst, die Vertreter der Arbeitnehmer verlangen gewissermassen für ihre Zustimmung zur Investitionspolitik einen Ausgleich in sozialen Leistungen. Die Arbeitnehmervertreter dürfen sich bei dieser Forderung von dem Gedanken leiten lassen, dass

mit fortschreitender Technisierung und Rationalisierung in der Eisen- und Stahlindustrie die Lohnquote sinkt, eine Grosszügigkeit auf sozialem Sektor also lediglich einen Ausgleich schafft, zudem die Sozialleistungen noch steuerabzugsfähig sind. In diesem Zusammenhang treten manchmal Spaltungen zwischen der Arbeitgeberseite und Arbeitnehmerseite auf, ein einheitliches Bild lässt sich allerdings nicht feststellen. Häufig gehen die Fronten bei einzelnen Vorgängen quer durch beide Gruppen hindurch. Zuweilen treffen sich Vertreter der Gewerkschaften mit einzelnen Vertretern der Unternehmer bei der einen oder anderen Frage. Hierbei spielt es eine grosse Rolle, um welche Art von Unternehmervertreter oder Arbeitnehmervertreter es sich handelt. Auf der Arbeitgeberseite ist zum Beispiel bei den Vertretern der Grossbanken, die in der Regel kraft des Depot-Stimmrechtes eine erhebliche Zahl der Aktien vertreten, vielfach eine geringere Aktivität festzustellen. Bei den Arbeitnehmern sind es vorwiegend die von den Gewerkschaften delegierten Mitglieder, die an den betrieblichen Vorgängen einen geringeren Anteil nehmen. Aber auch hier gibt es natürlich Ausnahmen. Zu Spaltungen führen des weiteren hin und wieder Fragen, die Probleme der allgemeinen Betriebs- und Wirtschaftspolitik beinhalten, und welche in einzelnen Fällen ebenfalls im Aufsichtsrat zur Diskussion gestellt werden können. Hierher gehört vor allem die Tarifpolitik, die allerdings kein zustimmungspflichtiges Geschäft darstellt. Der Aufsichtsrat hat hier also keine Abstimmungsfunktion, sondern nur Beratungsrecht.

Im grossen und ganzen steht bei den Sitzungen des Aufsichtsrats die Arbeitgeberseite als eine geschlossene Front zusammen. Dagegen ereignen sich des öfteren Spaltungen im Lager der Arbeitnehmervertreter, das heisst, dass zwei oder drei dieser Gruppe die Arbeitgeberseite unterstützen.⁽¹³¹⁾ Die gefürchteten Trennungen kamen demnach bislang in überwiegendem Masse auf der Arbeitnehmerseite vor. Wie ist dieses Phänomen zu erklären? Glaubte man doch mit fast hundertprozentiger Sicherheit, dass in dieser

Gruppe keine Differenzen auftreten würden.

Wie ich schon an anderer Stelle ausgeführt habe, werden die Arbeitnehmervertreter von verschiedenen Institutionen in die Aufsichtsräte der Eisen- und Stahlindustrie delegiert. Der Betriebsrat, das überwachende Organ für Arbeitnehmerbelange im Unternehmen, wählt aus seiner Mitte je einen Arbeiter und einen Angestellten in den Aufsichtsrat, während sich die zwei anderen Mitglieder aus den Gewerkschaften rekrutieren. Das "weitere" Mitglied auf der Arbeitnehmerseite ist praktisch keiner von beiden Seiten verpflichtet.

Nicht immer verfolgen alle Vertreter der Arbeitnehmerschaft die gleichen Interessen, so dass sich hin und wieder beträchtliche Differenzen innerhalb dieses Lagers ergeben. Ein Fall von Interessenspaltung kann zum Beispiel zwischen den vom Betriebsrat delegierten Mitgliedern und den anderen Vertretern der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat entstehen, wenn über Angelegenheiten konferiert wird, die dem Betriebsrat nicht genehm sind. Des weiteren werden Spaltungen offenkundig, wenn sich grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten über bestimmte Punkte zwischen den Vertretern der Gewerkschaften und den anderen Mitgliedern der Arbeitnehmerseite ergeben. Endlich ereignen sich Spaltungen, wenn Angelegenheiten zur Debatte stehen, die einerseits grob gegen die Loyalität dem Unternehmen gegenüber verstossen, und auf der anderen Seite die Interessen der Gewerkschaften verletzt werden.

Diese drei Möglichkeiten einer Spaltung der Arbeitnehmerseite stellen die Hauptgründe zur Auflösung dieser Front dar. Dies entspringt im wesentlichen der Tatsache, dass die Vertreter der Arbeitnehmer dem Dilemma geteilter Loyalität unterworfen sind. Dies trifft insbesondere auf die vom Betriebsrat in den Aufsichtsrat gewählten Mitglieder zu, da sie einerseits dem Betriebsrat verpflichtet sind, andererseits jedoch auch dem Unternehmen gegenüber eine Verantwortung tragen. Nicht zuletzt ist noch hinzuzufügen, dass sie sich unter Umständen auch noch der Gewerkschaft, der sie in der Regel als langjährige Mit-

glieder angehören, verbunden fühlen. Die richtige Entscheidung unter solchen Aspekten zu treffen, dürfte gerade für die Aufsichtsratsmitglieder, die sich aus den Betrieben selbst rekrutieren, mit einigen Schwierigkeiten und inneren Kämpfen verknüpft sein. Oft müssen sie, bedingt durch ihre Abhängigkeit, einfach "dagegen" stimmen und können nicht die Objektivität an den Tag legen, deren sie sich eigentlich befehligen sollten.

Zusammenfassend darf gesagt werden, dass sich die soeben dargestellten Möglichkeiten von Spaltungen unter den Arbeitnehmervertretern in der Praxis nur selten ereignen, wie überhaupt die Spaltungen die Arbeitsfähigkeit der Aufsichtsräte noch nie ernstlich in Frage gestellt haben.

2. Die Auswirkungen der Mitbestimmung in den Vorständen der Eisen- und Stahlindustrie

Der Vorstand einer Aktiengesellschaft stellt die oberste Unternehmensleitung dar, das Management, das in erster Linie für die Leitung, die Verwaltung und Kontrolle des Gesamtunternehmens die Verantwortung trägt. Dieses Organ repräsentiert die oberste Willensbildung im Unternehmen. Unterzieht man die Aufgaben des Vorstandes einer näheren Betrachtung, so gelangt man zu dem Ergebnis, dass das Wirken desselben im wesentlichen in der mehr abstrakten Leitungsfunktion liegt, während die unmittelbaren Ausführungsfunktionen in diesem Bereich in den Hintergrund treten. Der Vorstand beschränkt sich im allgemeinen darauf, die Arbeit zu organisieren und das betriebliche Geschehen zu koordinieren, damit das garantiert ist, "was das Wesen, die Lebensgrundlage des Unternehmens ausmacht: seine wirtschaftliche Leistung." (132) Dem Vorstand obliegt es demnach nicht, die Abwicklung der täglichen Geschäftsvorgänge zu besorgen. Seine unmittelbare Beteiligung an den Ausführungsarbeiten beschränkt sich auf Grundsatzfälle, Grossobjekte, strittige oder schwierige Geschäftsvorfälle,

Während die täglich anfallenden Ausführungsarbeiten an untergeordnete Abteilungen delegiert werden. Demnach sind die Aufgaben des Vorstandes zu erblicken in:

1. Langfristigen Zielsetzungen
2. Grundsatzbildung
3. Planung
4. Organisation
5. Koordination
6. Kontrolle und Messung und der
7. Auswertung und Durchforschung. (133)

Der Vorstand stellt die oberste Unternehmensleitung dar und muss deshalb eine kollegiale Einheit bilden; denn diese Einheit ist die Voraussetzung für die Erfüllung und Durchführung seiner Funktionen. Die Unternehmenspolitik wird vom Vorstand aufgestellt und durch seine einheitliche Willensbildung getragen. Deshalb ist es erforderlich, dass die Vorstandsmitglieder grundsätzliche Entscheidungen, wie zum Beispiel über langfristige Zielsetzungen, über Richtlinien und Grundsätze der Unternehmenspolitik, gemeinsam treffen.

In dem Gesetz über das Mitbestimmungsrecht ist festgelegt, dass neben den Vertretern der Arbeitgeber-, auch ein Vertreter der Arbeitnehmerinteressen in den Vorstand der Montanunternehmen delegiert werden muss. Dieser Vertreter der Arbeitnehmerbelange - der Arbeitsdirektor - teilt im Vorstand gleichberechtigt mit den anderen Mitgliedern Macht und Verantwortung im Unternehmen. Er hat ebenso wie alle anderen Vorstandsmitglieder an allen wichtigen Entscheidungen teil und unterscheidet sich nicht von seinen Kollegen. Der Arbeitsdirektor ist aber nicht, wie vielfach angenommen wird, "Delegierter" der Arbeitnehmer, nicht "Exponent" oder gar "verlängerter Arm" der Gewerkschaften im Vorstand. Die Arbeitnehmer und die Gewerkschaften haben lediglich einen Einfluss auf seine Bestellung und Abberufung, nicht aber auf seine Tätigkeit. Der Arbeitsdirektor wird in dem Augenblick, da seine Berufung erfolgt, Mitglied des Managements, er wird automatisch Arbeitgeber, (134) und seine Mitgliedschaft zu

einer Gewerkschaft wird im selben Moment gleichbedeutend wie die Zugehörigkeit eines technischen oder kaufmännischen Direktors zu einem Jockeyklub. Der Arbeitsdirektor soll zwar die Interessen der Arbeiterschaft im Vorstand wahrnehmen, er soll zu einer sozialen Bestgestaltung des Unternehmens beitragen, er hat aber lediglich solche Weisungen und Aufträge entgegenzunehmen, die ihm vom Aufsichtsrat im Rahmen der Überwachung der Geschäftsführung erteilt werden. (135)

a. Der Arbeitsdirektor und die Entscheidungen im Vorstand

Die Vorstandsmitglieder tragen zwar gemeinsam die Verantwortung für die im Unternehmen durchgeführte Geschäftspolitik, doch erfordert die Vielfalt und die Vielgestaltigkeit der zu lösenden Aufgaben und Probleme eine Aufgliederung der Funktionen in verschiedene Ressorts. Diese Aufteilung der Aufgaben ergab sich aus den praktischen Notwendigkeiten und lässt sich auf die entwicklungsnotwendige Spezialisierung und Rationalisierung auf jedem Arbeitsgebiet zurückführen.

Durch die Bestellung des Arbeitsdirektors in den Montanunternehmen erfolgte eine Aufteilung der obersten Leitungsfunktion in drei verschiedene Ressorts: dem technischen Ressort, dem der technische Direktor vorsteht, dem kaufmännischen Ressort, dessen Leiter der kaufmännische Direktor ist und dem "Fachbereich Arbeitskraft", mit dessen Aufgaben der Arbeitsdirektor betraut ist.

Die Vorstandsfunktion des Arbeitsdirektors ist unter zwei Gesichtspunkten zu betrachten. Es muss eine Differenzierung vorgenommen werden zwischen den Aufgaben, die dem Arbeitsdirektor aus seiner Stellung innerhalb des Gesamtvorstandes erwachsen und die in Satzung und Geschäftsordnung festliegen, und seiner speziellen Aufgabe als Leiter des Fachbereichs Arbeitskraft.

Zu seinen wichtigsten Vorstandsaufgaben sind zu zählen:

1. Teilnahme an den (meist) wöchentlichen Vorstandssitzungen.
2. Teilnahme an den erweiterten Vorstandssitzungen (mit Betriebsrat, zum Teil mit Abteilungsleitern; Vorbereitung und Ausarbeitung von Berichten für diese Sitzungen, was auch für 1,3 und 4 gilt)
3. Teilnahme an den Aufsichtsratssitzungen, vierteljährlich oder öfter.
4. Teilnahme an der Hauptversammlung; Überwachung der Vorbereitung, Ausarbeitung der Vorberichte usw.
5. Repräsentationsaufgaben, zum Beispiel Werksführungen, Empfänge, Essen usw. (136)

Seine spezielle Aufgabe, die sich aus seinem "Fachbereich Arbeitskraft" ergibt, ist bereits an anderer Stelle ausführlich behandelt worden.

Der Aufbau und Ausbau grosser Abteilungen für den "Fachbereich Arbeitskraft" musste notwendigerweise in der ersten Zeit zu Gleichgewichtsstörungen im Rahmen der Managerorganisation führen.⁽¹³⁷⁾ Die Störungen wurden noch dadurch verstärkt, dass keine klaren und eindeutigen Auffassungen über die Funktion des Arbeitsdirektors bestanden und teilweise noch heute bestehen. Insbesondere hat die Frage der Kompetenzbereiche des Arbeitsdirektors, die Frage der Zugehörigkeit einzelner Abteilungen zu seinem Ressort und die hierbei auftretenden "Grenzstreitigkeiten" zu einer Gleichgewichtsstörung innerhalb des Vorstandes geführt, wie es in ähnlicher Weise auch bei der klassischen Zweiteilung der Leitungsfunktionen der Fall war. Dass diese etwas offensichtlicher zu Tage traten, resultiert daraus, dass die Einführung des Arbeitsdirektors und damit der Aufbau einer speziellen Sozialabteilung im Vorstand rascher erfolgte als der erste Prozess.

Unter dem Einfluss dieser äusseren Gegebenheiten stand nun zunächst die Tätigkeit der Arbeitsdirektoren. Langjährige Lebens- und Berufserfahrung meistens nur auf gewerkschaftlichem und sozialpolitischem Gebiet aufweisend, traten die Vorstandsaufgaben an sie heran. Da eine Entscheidung nur sinnvoll sein kann, wenn sie aus der völligen

gen Kenntnis der Materie und der gegebenen Zusammenhänge heraus geboren wird, bildete sich schon nach kurzer Zeit die Praxis, dass jedem Vorstandsmitglied eine weitgehende Entscheidungsgewalt in Fragen des eigenen Ressorts zugestanden wurde. Nicht zu übersehen ist auch, dass im täglichen Geschäftsablauf die Vorfälle überwiegen, die sich auf das eigene Sachgebiet beziehen. Aus diesem Grunde hat der Arbeitsdirektor in der Regel an vielen Entscheidungen, die ausserhalb seines Aufgabenkreises liegen, keinen Anteil. Er hat zwar das Recht, über jeden Geschäftsvorgang und über alle eingeleiteten Massnahmen Auskünfte einzuholen, und er kann unter Umständen auch einen Einspruch gegen getroffene Entscheidungen einlegen, aber indem der Arbeitsdirektor seinen Kollegen in ihren täglichen Entscheidungen eine weitgehende Freiheit einräumt, geniesst auch er die volle Anordnungsbefugnis für seinen Bereich. Diese Aufteilung der Verantwortungen im Vorstand ergab sich aus den praktischen Notwendigkeiten; denn auf diese Weise war von vornherein der beste Weg eröffnet, um Streitigkeiten und Schwierigkeiten zu vermeiden. So überlässt man dem Arbeitsdirektor die Kontrolle über personal- und sozialpolitische Geschäftsvorfälle; dafür fordert man jedoch auch für das technische und kaufmännische Management freie Entscheidungsgewalt in bezug auf Produktion, Investitionen, Ein- und Verkauf usw., in Angelegenheiten also, die den wichtigsten Teil der im Unternehmen durchgeführten Politik ausmachen. (138)

Da auch die Aufgaben im Vorstand von Menschen wahrgenommen werden, die individuell denken, fühlen und handeln und die Dynamik des Einzelnen, seine Persönlichkeit und seine Durchsetzungskraft von grosser Bedeutung sind, kann diese Regelung nicht auf sämtliche Vorstände zutreffen. So weiss Blumenthal beispielsweise von einem Unternehmen zu berichten, in dem der Arbeitsdirektor dank seiner hervorragenden Fähigkeiten, seiner Dynamik und seiner Persönlichkeit nicht nur die Unterstützung seiner Vorstandskollegen gefunden hat - in diesem Falle teilt der Arbeitsdi-

rektor alle Entschlüsse seiner Kollegen -, sondern wo der Eindruck gewonnen wurde, dass er den gesamten Vorstand beherrscht. In diesem Unternehmen trifft der Arbeitsdirektor oft Entscheidungen ausserhalb seines Ressorts, Entschlüsse also, die sich auf Investitions-, Verkaufspolitik usw. beziehen. Manchmal empfängt er sogar ausländische Kunden, verhandelt mit ihnen und übernimmt somit hin und wieder die Rolle des kaufmännischen Direktors. Es soll in diesem Zusammenhang aber darauf hingewiesen werden, dass sich auch hier nach Einführung der Institution des Arbeitsdirektors Gleichgewichtsstörungen im Management ergeben hatten, die in der ersten Zeit zu Spannungen innerhalb des Vorstandskollegiums führten. Dank seiner Persönlichkeit und seiner aussergewöhnlichen Schaffenskraft gelang es dem Arbeitsdirektor relativ rasch, sich in diesem Unternehmen das Vertrauen und die Zuneigung seiner Kollegen zu sichern. ⁽¹³⁹⁾

Neben den beiden Möglichkeiten, dass sich der Arbeitsdirektor im wesentlichen auf seine speziellen Ressortentscheidungen beschränkt, oder dass er wesentlichen Einfluss auf die Gesamtunternehmenspolitik gewinnt, sind auch seit Einführung des "Fachbereichs Arbeitskraft" Fehlbesetzungen vorgekommen. Es wurden also Arbeitsdirektoren in die Vorstände delegiert, die entweder den fachlichen Anforderungen nicht entsprachen, oder die den speziellen gesellschaftlichen und personalen Verhältnissen und Bedingungen, die in den jeweiligen Unternehmen herrschten, nicht gewachsen waren.

In der Praxis überwiegt der erste Fall, dass nämlich die Teilung der Verantwortungen in der Weise vollzogen wird, dass der Arbeitsdirektor den grössten Einfluss auf personelle und soziale Fragen gewinnt, auf Fragen also, die speziell unter den "Fachbereich Arbeitskraft" fallen.

An anderen Entscheidungen, die sich auf Produktion, Einkauf, Verkauf beziehen, hat der Arbeitsdirektor nur dort einen Anteil, wo er die fachlichen und charakterlichen Eigenschaften seiner Persönlichkeit in die Waagschale werfen kann, wo es der Arbeitsdirektor versteht, die Interessengegensätze aufzulösen oder zu mildern, wo er in der

Lage ist, die Verbindung von wirtschaftlichen, technischen und sozialen Problemen im richtigen Masse herzustellen. Es hängt jedoch gleichermassen auch davon ab, wieweit die von den Anteilseignern gestellten Mitglieder des Vorstandes gewillt sind, ihren neuen Kollegen anzuerkennen und mit ihm zusammenzuarbeiten. Sind sowohl der technische als auch der kaufmännische Direktor bereit, das neue System, die Spezialisierung und Rationalisierung im Bereich des Managements zu akzeptieren, so ist die Aussicht auf ein fruchtbares und erfolgreiches Wirken des Arbeitsdirektors in grösserem Masse gewährleistet, als wenn sie ihm von vornherein mit inneren Vorbehalten begegnen und ihn als Fremdkörper betrachten, der ihnen kraft Gesetzes aufgezungen wurde, und den zu ignorieren und zu isolieren man weitgehend bestrebt ist. Der Einfluss des Arbeitsdirektors auf die Gesamtunternehmenspolitik ist sowohl von seiner Persönlichkeit als auch von der Haltung seiner Vorstandskollegen abhängig. Beide Seiten müssen eine Atmosphäre des Verstehens und des Vertrauens schaffen, die die Zustimmung aller findet. Sind der technische und der kaufmännische Direktor nicht bereit, mit dem Arbeitsdirektor zusammenzuarbeiten, sind sie vielmehr bestrebt, ihn in seinem Sachgebiet weitgehend zu isolieren, so bereitet ihnen die Durchführbarkeit einer solchen Absicht keine grossen Schwierigkeiten. Die einfachste Methode, um den Arbeitsdirektor an ihren Entschlüssen nicht teilhaben zu lassen, ergibt sich, indem seine Kollegen im Vorstand nichts mit ihm besprechen. Kurz vor der Beschlussfassung wird der Arbeitsdirektor um seine Zustimmung zu den ausgearbeiteten Richtlinien und Zielsetzungen gebeten, ohne dass ihm jedoch Auskünfte über Einzelheiten oder allgemeine Probleme gegeben worden waren. In der Regel hat nun der Arbeitsdirektor nicht die Erfahrung und das nötige Rüstzeug, die Fragen, die das technische und kaufmännische Ressort betreffen, richtig beurteilen zu können, und so ist ihm die Möglichkeit genommen, sich mit seinen Kollegen in eine Diskussion einzulassen. Fragt er jedoch trotzdem, so können ihm seine Kollegen Schwie-

rigkeiten bereiten, und zwar selbst in seinem eigenen Ressort. Da der Arbeitsdirektor vornehmlich an einer Bestgestaltung seines "Fachbereichs Arbeitskraft" interessiert ist, wird er, um wenigstens hier einen Erfolg verbuchen zu können, aus Gründen der Klugheit in anderen Angelegenheiten nachgeben. Solche Vorfälle, in denen der Arbeitsdirektor von seinen Kollegen in seinem Büro isoliert wurde, ereigneten sich in erster Linie im Bergbau, aber auch von verschiedenen Werken der Eisen- und Stahlindustrie sind grosse Schwierigkeiten zwischen Arbeitsdirektor, technischem und kaufmännischem Direktor berichtet worden.⁽¹⁴⁰⁾ Ein Grund, weshalb gerade im Bergbau solche Differenzen im Vorstand auftreten, dürfte in der späten Einführung der Mitbestimmung in diesem Produktionssektor zu suchen sein.

Wann finden nun die Vorstandstreffen statt und wie werden sie in den einzelnen Unternehmen gestaltet? Das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Vorständen und Aufsichtsräten des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie macht hierüber keine näheren Angaben. Im Gesetz heisst es lediglich: "Der Arbeitsdirektor hat wie die übrigen Mitglieder des zur gesetzlichen Vertretung berufenen Organs seine Aufgaben im engsten Einvernehmen mit dem Gesamtorgan auszuüben. Das Nähere bestimmt die Geschäftsordnung."⁽¹⁴¹⁾

Jedes Unternehmen stellt nun seine Geschäftsordnung selbst auf, so dass es für die Vorstandstreffen auch in den Montanunternehmen keine einheitliche Regelung gibt. Die Treffen der Vorstandsmitglieder gestalten sich also von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. In den meisten Betrieben trifft sich jedoch der Vorstand einmal wöchentlich. Um das Prinzip der Gleichheit aller Vorstandsmitglieder zu wahren, wird der Vorsitzende nicht für immer bestimmt, sondern es übernimmt jeweils ein anderer Direktor das Präsidium. Es wird deshalb wöchentlich oder monatlich der Platz des Vorsitzenden gewechselt.⁽¹⁴²⁾

Kurz nach Einführung der Institution des Arbeitsdirektors waren die Treffen aller Vorstände, die unter das Mitbestimmungsrecht fielen, sehr formell. Die Gründe hierfür dürften vor allem darin zu sehen sein, dass die Arbeitgeberseite mit dem neuen System vertraut gemacht, die Kompetenzbereiche neu aufgeteilt und die damit verbundenen Grenzstreitigkeiten überwunden werden mussten. Weiterhin musste sich das technische und kaufmännische Management erst einmal an den Gedanken gewöhnen, dass der Faktor Arbeit von nun an die gleichen Rechte in der Unternehmensleitung genoss wie der Faktor Kapital. In fast allen Unternehmen trafen sich zu jener Zeit die Mitglieder des Vorstandes jeden Morgen, um gemeinsam die eingegangene Post zu öffnen und zu verteilen.⁽¹⁴³⁾

Auch die Sitzungen, in denen die allgemeine Unternehmenspolitik besprochen wurde, waren zu jener Zeit sehr formell. Im Laufe der Monate und Jahre wurden die Treffen jedoch bei fast allen Unternehmen aufgelockert und weniger konventionell. Die Entspannung im Vorstand wurde dann erreicht, als sich die Direktoren näher kannten und schon einige Erfahrung in der Zusammenarbeit gesammelt hatten. Ein gutes Einvernehmen zwischen technischem und kaufmännischem Management und den Arbeitsdirektoren ist nur in den Unternehmen möglich, wo beide Seiten zu einem Zusammengehen bereit sind. Blumenthal hat erkannt, dass in Unternehmen, wo der Arbeitsdirektor in der Lage war, seine Stellung zu festigen, sich einen guten Ruf, Achtung und Ansehen zu verschaffen, die Mitbestimmung am besten funktioniert und die Entspannung schneller erreicht werden konnte.⁽¹⁴⁴⁾ Hier treten kaum noch Kontroversen innerhalb des Vorstandskollegiums auf. Das "Klima" ist in solchen Vorständen gekennzeichnet durch die gegenseitige Achtung und die Bereitschaft zu Kompromissen. Auch sind hier die Vorstandstreffen weniger konventionell, und eine Einigung in strittigen Fragen wird rascher erzielt. In vielen Unternehmen, in denen dieses wünschenswerte Zusammenwirken erreicht ist, trifft sich der Vorstand nur, wenn eine Verständigung es erfordert. In Unternehmen

dagegen, wo sich der Arbeitsdirektor im Vorstand nicht durchsetzen und auch die Anerkennung und Unterstützung seiner Kollegen nicht finden konnte, gestalten sich die Treffen auch heute noch formell.

Die Einflussnahme des Arbeitsdirektors über seine unmittelbare Leitungsaufgabe hinaus auf die Gesamtunternehmenspolitik ist also nur da möglich, wo seine Persönlichkeit Sachverstand, Gesamtverantwortung und Diplomatie in sich vereinigt. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, so bleibt er stets nur Sachwalter seines unmittelbaren Arbeitsbereichs.

b. Das bisherige Arbeiten der Vorstände

In meinen weiteren Ausführungen versuche ich, die Arbeitsfähigkeit des Vorstandes unter dem Mitbestimmungsrecht darzustellen, wobei besonders aufgezeigt werden soll, inwieweit die drei Direktoren unter den nunmehr gegebenen Umständen in der Lage sind, zusammenzuarbeiten und zu gemeinsamen Entschlüssen zu gelangen.

Bisher war es ohne weiteres möglich - vielfache Untersuchungen haben dies erhärtet - auch unter dem Mitbestimmungsgesetz eine von einheitlichem Geiste getragene Unternehmenspolitik innerhalb des Managements aufzustellen. Die Entscheidungen werden fast immer einstimmig getroffen, und nur in den wenigsten Fällen treten schwerwiegende Meinungsverschiedenheiten auf. Aus diesen Gründen ist es nur selten erforderlich, dass Fragen zur Entscheidung an den Aufsichtsrat verwiesen werden müssen. ⁽¹⁴⁴⁾ Bei einigen Streitfällen zog man das neutrale Mitglied des Aufsichtsrates oder den Aufsichtsratsvorsitzenden als Berater, bzw. Vermittler hinzu. ⁽¹⁴⁵⁾ In den meisten Fällen haben aber Verhandlungen zwischen den Direktoren die Probleme gelöst.

Es liegt selbstverständlich in der Natur der Sache, dass hin und wieder Meinungsverschiedenheiten zwischen technischen und kaufmännischen Direktoren und den Arbeitsdirektoren auftreten; denn den Arbeitsdirektoren liegt na-

türlich die soziale Bestgestaltung der Unternehmen am Herzen, und sie versuchen, im Vorstand die Interessen der Arbeiterschaft, soweit es die betrieblichen Gegebenheiten erlauben, durchzusetzen. Deshalb sind heute in den Vorständen der Montanunternehmen mehr Verhandlungen zwischen den Direktoren vonnöten als in früheren Jahren, und beide Seiten sind gezwungen, hin und wieder Kompromisse zu schliessen oder zugunsten der anderen Gruppe zu verzichten. Ein Geben und Nehmen ergibt sich. Die erste Zuflucht, die bei Meinungsverschiedenheiten häufig gewählt wird, ist das Aufschieben des Streitobjekts, das Vertagen der Verhandlungen auf einen späteren Zeitpunkt. (146) In irgend einer Form gelangt man dann fast immer zu einem für beide Seiten befriedigenden Ergebnis.

Wo treten nun die grössten Diskrepanzen zwischen Anteils-eignervertreter und Arbeitsdirektoren auf, bei welchen Fragen kommt es zu den häufigsten Meinungsverschiedenheiten? Vor Beantwortung dieser Frage weise ich darauf hin, dass sich auch hier keine für alle Unternehmen einheitliche Linie feststellen lässt. Es darf gesagt werden, dass den Arbeitsdirektoren in allen Unternehmen die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitnehmersituation am Herzen liegt, da hiernach weitgehend ihr Erfolg oder Misserfolg gemessen wird. Vermag beispielsweise ein Arbeitsdirektor seine Forderungen durchzusetzen, so spricht man auf Arbeitnehmerseite von einem "guten" Arbeitsdirektor, gelingt es ihm dagegen nicht - aus welchen Gründen es auch immer sei - dass seine Anliegen und Wünsche von den anderen Mitgliedern des Vorstandes respektiert werden, so ist man leicht geneigt, dieses Misslingen auf die Person des Arbeitsdirektors zu beziehen. Diese Tatsache führt dazu, dass die Arbeitsdirektoren leestrett sind, unter allen Umständen ihre Forderungen durchzusetzen oder zumindest einen Kompromiss zwischen ihrer und der Auffassung der anderen Vorstandskollegen herbeizuführen. Dies kommt deutlich an einem Beispiel Blumenthals zum Ausdruck: In einem Montanunternehmen entstanden wegen eines Gemeinschaftshauses für die Arbeiterschaft grosse Streitigkeiten zwischen dem Arbeits-

direktor und den anderen Mitgliedern des Managements, da ersterer mehr als eine Million Mark in sein Vorhaben investiert wissen wollte. Nachdem der technische und kaufmännische Direktor die derzeitige finanzielle Lage des Unternehmens geprüft hatten, kamen sie zu dem Ergebnis, dass diese Anforderung im Augenblick nicht vordringlich sei, und dass die zur Verfügung stehenden Mittel für wichtigere Investitionen dringend benötigt würden. Sie standen also dem Projekt ablehnend gegenüber. Die Arbeitnehmerseite bestand jedoch auf dem Bau des Gemeinschaftshauses, so dass wegen dieser Frage lange hin und her verhandelt wurde. Endlich willigte die Arbeitgeberseite ein, 500.000 Mark für die Modernisierung des alten Gebäudes einzusetzen. Man war nur deshalb zu diesem Kompromiss bereit, um vor dem Arbeitsdirektor Ruhe zu haben. (147)

Beide Seiten sind also gezwungen, zu geben und zu nehmen, in manchen Punkten zugunsten der anderen Seite zu verzichten, um bei einer anderen Angelegenheit erfolgreich zu sein, die man für sich selbst vordringlich gelöst wissen möchte. Da man sich dieser Sachlage in den Vorständen vollkommen bewusst ist, besteht immer die Möglichkeit eines Ausgleichs, der Streitigkeiten und ernsthafte Spaltungen des Vorstandes vermeidet. Die Vorstände der Montanunternehmen arbeiten aus diesen Gründen unter dem Mitbestimmungsrecht ohne allzu grossen Schwierigkeiten. Das heutige Arbeitsverhältnis zwischen den Direktoren bewegt sich deshalb zwischen einer vollen Harmonie und einer geradezu freundlichen Atmosphäre in einigen Unternehmen und einer formellen und äusserlichen Beziehung in anderen. Die Zusammenarbeit in den Betrieben - und sie ist zwingend geboten - muss daher von beiden Seiten als das A und das O aller Bemühungen betrachtet werden, denn dann ergibt sich, dass sich die Mitglieder der Vorstände "nicht als Vertreter verschiedener Gruppen mit gegenteiligen Interessen betrachten, sondern dass sie vielmehr ehrlich darum bemüht sind, die Interessen aller von einer Entscheidung betroffenen Gruppen aufeinander abzustimmen." (148)

c. Zur Problematik der Institution des Arbeitsdirektors

Noch selten war eine Institution so sehr den Diskussionen und der Kritik ausgesetzt wie die Figur des Arbeitsdirektors im Vorstand der westdeutschen Montanunternehmen. Selbst heute - nachdem bereits über ein Jahrzehnt seit der Einführung verstrichen ist - befindet sich der Arbeitsdirektor noch immer im Mittelpunkt der Auseinandersetzungen, bietet seine Stellung innerhalb des Managements noch Anlass zur Kritik. Über den Arbeitsdirektor bestehen die verschiedenartigsten Auffassungen, die von einer restlosen Bejahung über eine Tolerierung bis zu einer gänzlichen Ablehnung reichen. In diesem Meinungsstreit lässt sich immer wieder feststellen, dass die Institution des Arbeitsdirektors nur selten als das angesehen wird, was sie in Wirklichkeit ist, ⁽¹⁴⁹⁾ "eine Fortsetzung des Prozesses der Rationalisierung der industriellen Grossunternehmen und der damit verbundenen Spezialisierung und Zentralisierung des Managements". ⁽¹⁵⁰⁾

Im Mittelpunkt der Auseinandersetzungen steht die Konstruktion einer Doppelfunktion des Arbeitsdirektors, die ihrerseits eine Interessenkollision im Gefolge hätte. Diese Doppelfunktion des Arbeitsdirektors wird daraus abgeleitet, dass er einerseits als Vorstandsmitglied nach den Vorschriften des Gesellschaftsrechtes die Interessen des Unternehmens wahren und vertreten muss, indem er im Zusammenwirken mit dem Gesamtvorstand alle Massnahmen ergreifen soll, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern und seine Existenz zu sichern. Daneben soll er aber auch sich seiner speziellen Aufgabe, der sozialen Bestgestaltung des Unternehmens, widmen. Aus dieser Interessenkollision, die aber de facto immer besteht, wenn ein Werk Sozialpolitik betreibt, wird ein Loyalitätskonflikt abgeleitet, dem der Arbeitsdirektor auf Grund seiner Bestellung durch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und seiner Tätigkeit im Vorstand unterliege. Die Person des Arbeitsdirektors wird damit in eine konstruierte doppelte Loyalitätsverpflichtung gestellt.

Pirker schreibt hierzu: "Soll diese Konstruktion sinnvoll sein, so kann sie nur den Widerspruch zwischen dem Interesse des Unternehmens und dem solidarischen Interesse der Arbeitnehmer meinen. Dieser Widerspruch kann sich für den Arbeitsdirektor nur stellen als ein Widerspruch zwischen dem technischen Prinzip der Effektivität, dem ökonomischen Prinzip der Rentabilität und dem von ihm repräsentierten sozialen Prinzip der Soziabilität, der sozialen Bestgestaltung des Unternehmens." Er fährt in seinen Ausführungen weiter fort: "Die auftretenden Widersprüche zwischen den einzelnen Sektoren und Prinzipien des Managements sind an die Ausdehnung des sozialen Sektors im Spitzenmanagement gebunden und nicht an die Einführung des Arbeitsdirektors. Verfügt der Arbeitsdirektor über eine umfassende Abteilung, so werden durch ihn die sozialen Fragen des Grossunternehmens im Spitzenmanagement nur rationaler dargestellt und vorgetragen als vorher, mit grösserer Dringlichkeit gestellt, mehr jedoch nicht." (151)

Der Loyalitätskonflikt des Arbeitsdirektors wird jedoch weniger von diesem Gesichtspunkt aus interpretiert, als von einer geteilten Loyalitätsverpflichtung des Arbeitsdirektors gegenüber dem Unternehmen einerseits und der Gewerkschaft andererseits, wobei sie weniger prinzipiell gesehen als vielmehr auf Personen bezogen wird, "die beide Gebilde repräsentieren und Loyalität zu fordern und zu erzwingen in der Lage sind". Die unternehmensrechtliche Stellung des Arbeitsdirektors entzieht ihn eines solchen Zwanges von der einen oder anderen Seite. Die gewerkschaftliche Loyalität zu erzwingen erscheint schwer durchführbar. Sie würde sich praktisch nur dann verwirklichen lassen, wenn die Arbeitsdirektoren durch die Gewerkschaften straff organisiert werden würden oder wenn eine zentrale gewerkschaftliche Institution dafür bestände. Beide Einrichtungen gibt es jedoch nicht. Weiterhin ist zu beachten, dass die deutschen Gewerkschaften sich durch eine "traditionelle Betriebsferne" auszeichnen, die ihre Arbeiten und Aufgaben mehr auf eine Ordnung in umfassendem Rahmen ausrichten, als auf eine Ordnung der Wirtschaft vom Unterneh-

men und Betrieb her. "Die Erzwingung der gewerkschaftlichen Loyalität wäre unvereinbar mit den Funktionen des Arbeitsdirektors selbst, die auf die soziale Bestgestaltung des Unternehmens im Rahmen der bestehenden Wirtschafts- und Sozialordnung hinzielen und allein hinzielen können. Alle darüber hinausgehenden Hoffnungen tragen reinen ideologischen Charakter und können das Verhalten und Funktionieren der Einrichtung des Arbeitsdirektors effektiv nicht bestimmen." (152)

Dahrendorf demonstriert diese Problematik an einem Beispiel. Er macht die Annahme, dass ein Maschinenschlosser, der zugleich aktiver Gewerkschafter ist, durch den Aufsichtsrat zum Arbeitsdirektor bestellt wird. Seine Interessenvertretung ist nicht mehr die Gewerkschaft, sondern der Unternehmerverband. In diesem Zusammenhang wird die Frage aufgeworfen, ob er vergessen kann, was er früher einmal war, - eine rein psychologische Fragestellung. Dahrendorf formuliert nun eine Reihe möglicher Verhaltensalternativen des Arbeitsdirektors: 1. "Entweder kann er versuchen, sich weiterhin wie ein Mitglied der beherrschten Klasse, aus der er gekommen ist, zu verhalten. Das heisst aber, dass er sich an seine neue Rolle nicht anpasst, ihre Aufgaben daher nicht definitionsgemäß erfüllt, also vielleicht ein guter Gewerkschafter, aber ein schlechter Arbeitsdirektor wird. 2. Oder er kann, unter Umständen mit Erfolg, sich an seine neue Rolle so rasch anpassen und seine alte so vollständig zu vergessen versuchen, dass er in extremem Masse als Herrschender bzw. auch in seinen Standes- oder Schichtsymbolen als 'Direktor' auftritt. 3. Oder aber - und dies mag der wahrscheinlichste Fall sein - der Maschinenschlosser passt sich allmählich an seine neue Rolle als Arbeitsdirektor an, durchlebt dabei einen unter Umständen schmerzhaften Konflikt zwischen der alten und der neuen Rolle und versucht diesen durch Leistung im Sinne des Wirkens für seine früheren Kollegen (das ja als Arbeitsdirektor ohnehin seine Aufgabe ist) zu lösen. Er wird zum Unternehmer, zu einem Mitglied

der herrschenden Klasse der Industrie, bleibt aber ein von der Sorge um das Wohl der Arbeiter erfüllter Unternehmer." "Das vieldiskutierte Problem des 'Loyalitätskonfliktes' reduziert sich dann auf den psychologischen Konflikt des Mannes , der gewissermassen über Nacht vom Arbeiter zum Unternehmer wird." (153)

Wenn also Böhm hinsichtlich der ganzen sich durch die Mitbestimmung ergebenden Konfliktsituation meint: (154) "Wenn sich fehlerkonstruierte Systeme in der Praxis leidlich bewähren, wenn die Fehler der Konstruktion in der Praxis nicht in dem Grad spürbar werden, in dem sie von Rechts wegen spürbar werden müssten, so verdanken das die politischen Gesellschaftsingenieure ausschliesslich der privaten Geduld, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, kurz dem bewundernswerten Gemeingefühl der Individuen, die im harten Alltag immer wieder die von den Konstruktionsfehlern verursachten Konflikte und Reibungen glattbügeln und auf diese Weise dazu beitragen, dass die Sünden der Gesetzgeber und der politischen Führung im Schosse der Gesellschaft und auf eigene Rechnung der Regierten verkräftet werden", so ist ihm entgegenzuhalten, dass es hier keine strukturellen Differenzen gibt. Böhm übersieht, dass Interessenkonflikte innerhalb des Unternehmens keine tiefgreifenden Konflikte darstellen, da sie ausgebügelt werden können, das heisst, er übersieht, dass Interessenkonflikt nicht gleichbedeutend mit Strukturkonflikt ist.

In welchem Modell der Wirtschaftsordnung ist nun das Funktionieren der Mitbestimmung denkbar? Böhm glaubt, dass das westdeutsche Wirtschaftssystem auf einer Ordnung gleich der des vorigen Jahrhunderts beruht, nämlich dem kapitalistischen Wirtschaftssystem. Das kapitalistische System des 20. Jahrhunderts basiert jedoch auf einer Mischform zwischen kapitalistischen und sozialistischen Elementen. Es vereinigt sowohl Elemente des freien Marktes als auch der Planung, zumindest aber solche des Etatismus. Dieser Mischform des Gesamtsystems entspricht auch eine Misch-

form der Betriebsverfassung, die in der Eisen- und Stahlindustrie durch das Mitbestimmungsrecht am weitgehendsten verwirklicht wurde und die Neuloh als eine gesetzliche zweiseitige Betriebsverfassung kooperativer Art bezeichnet. (155)

3. Die Auswirkungen der Mitbestimmung auf Lohn- und Sozialpolitik in der Eisen- und Stahlindustrie

a. Lohnpolitik

Wirft man einen Blick auf die Entwicklung der Bruttostundenlöhne verschiedener Industriezweige nach der Währungsreform, so stellt man fest, dass die Löhne der Eisen- und Stahlindustrie - und insbesondere diejenigen Nordrhein-Westfalens - an der Spitze aller in der Bundesrepublik gezahlten Löhne rangieren. Es liegt nun nahe, zwischen dieser Tatsache und der Mitbestimmung einen Kausalzusammenhang anzunehmen. Jedoch handelt es sich dabei natürlich um eine Hypothese, die nicht exakt bewiesen, sondern nur mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit belegt werden kann. Der Grund dafür ist in der Polykausalität des wirtschaftlichen Geschehens und der Unmöglichkeit einer partiellen Differentiation der Einflüsse der verschiedenen Faktoren zu suchen. Möglich ist nur ein Konsistenztest der genannten Hypothese mit empirischen Daten - etwa Befragungsergebnissen. Aber auch dazu ist eine Befragung von 10 Arbeitsdirektoren, 4 technischen Direktoren, 4 kaufmännischen Direktoren, 4 Betriebsratsmitgliedern und 9 Repräsentanten der mittleren Stufe der Betriebshierarchie - also insgesamt 31 Personen -, wie Blumenthal (156) sie durchführte, kaum geeignet. Ganz abgesehen von der minimalen Auswahlquote, ist es dabei auch nicht möglich, den durch den Repräsentationsschluss entstehenden Zufallsfehler zu berechnen,

Entwicklung der Bruttostundenlöhne in einigen Industrie-
zweigen Nordrhein - Westfalens

absolute Zahlen

Jahr	Monat	1	2	3	4	5	6
1949	März	135,9	123,4	120,0	121,2		
	Juni	141,6	124,5	133,0	130,0		
	Sept.	141,1	124,4	131,4	131,2	141,8	133,5
	Dez.	144,6	129,1	133,9	130,2	142,7	135,7
1950	März	150,2	126,9	133,5	130,8	152,1	135,4
	Juni	152,3	131,9	136,1	131,2	149,2	145,9
	Sept.	158,9	138,1	136,8	140,0	154,6	146,2
	Dez.	164,7	139,3	151,4	147,4	176,0	159,0
1951	März	179,5	153,0	154,4	148,2	175,1	163,5
	Juni	182,3	156,1	168,4	165,7	186,8	174,2
	Sept.	186,2	156,6	169,7	169,8	186,5	177,8
1952	Febr.	196,9	165,5	169,6	174,5	198,6	180,9
	Mai	202,7	166,3	171,2	179,2	193,8	182,1
	Aug.	210,1	168,1	171,7	179,9	195,8	180,3
	Nov.	217,2	170,0	175,1	182,2	207,1	185,0
1953	Febr.	218,3	177,2	178,5	182,0	206,3	182,5
	Mai	218,1	177,7	186,2	187,0	208,7	188,1
	Aug.	213,5	179,2	182,3	187,2	209,6	185,1
	Nov.	217,7	178,6	183,4	186,9	213,9	189,5
1954	Febr.	215,2	179,2	184,9	181,3	214,8	188,3
	Mai	221,7	179,3	184,6	189,6	207,7	191,1
	Aug.	223,6	181,0	183,4	192,5	209,9	188,9
	Nov.	240,0	188,8	187,2	192,3	220,1	200,7
1955	Febr.	235,5	190,6	190,2	195,1	218,9	195,7
	Mai	240,3	190,7	196,0	206,0	229,9	199,0
	Aug.	238,3	193,2	192,7	210,6	231,4	202,6
	Nov.	254,9	206,5	195,6	210,3	242,5	213,2
1956	Febr.	257,6	209,3	210,4	213,5	249,1	207,7
	Mai	266,7	210,3	218,1	260,9	212,3	219,1
	Aug.	261,1	218,7	212,4	220,6	259,3	228,8

1: eisen-schaffende Industrie; 2: metallverarbeitende Industrie; 3: chemische Industrie; 4: Baugewerbe; 5: Steinkohlenbergbau; 6: Braunkohlenbergbau.

Quelle: Entnommen aus: "Entwicklung der Löhne und die Lohnpolitik in den Industrien der Gemeinschaft", Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl, Hohe Behörde, Luxemburg 1957, Band I, Seite 67

Entwicklung der Bruttostundenlöhne in einigen Industriezweigen (alle männlichen Industriearbeiter)

absolute Zahlen

Jahr	Monat	1	2	3	4	5	6	7
1948	Sept.	119,1	114,2	109,9	118,4			
	Dez.	129,4	121,4	114,8	121,2			121,6
1949	März	134,2	123,7	118,7	126,2			
	Juni	140,2	125,4	127,3	133,8			129,9
	Sept.	138,9	128,0	125,8	133,8	141,8	129,1	
	Dez.	142,3	128,4	127,1	134,5	142,7	130,7	132,8
1950	März	147,3	129,0	127,4	134,6	152,0	132,5	134,4
	Juni	149,3	132,5	128,7	131,4	149,1	141,7	135,5
	Sept.	156,0	135,4	130,7	136,8	154,6	140,9	139,8
	Dez.	162,0	140,9	140,7	145,4	175,9	153,2	146,9
1951	März	176,1	148,5	144,9	145,6	175,0	156,0	150,7
	Juni	178,2	157,2	159,4	160,2	186,7	166,4	161,5
	Sept.	182,4	157,2	160,1	163,1	186,5	169,8	162,9
1952	Febr.	192,7	164,3	161,6	168,7	198,6	173,4	168,3
	Mai	198,0	166,0	163,2	171,9	193,6	174,0	170,4
	Aug.	204,1	167,3	164,1	170,8	195,7	173,3	171,5
	Nov.	211,3	169,5	166,5	174,1	206,9	178,4	174,3
1953	Febr.	212,4	172,4	168,2	176,8	206,0	174,0	176,9
	Mai	212,2	174,1	174,1	178,5	208,5	180,4	178,9
	Aug.	207,8	174,4	171,5	178,8	209,4	177,9	179,0
	Nov.	211,7	174,2	171,8	179,9	213,8	182,5	180,1
1954	Febr.	209,0	174,4	171,7	186,4	214,7	181,2	180,9
	Mai	215,6	174,9	174,6	182,9	207,5	183,6	181,7
	Aug.	216,6	176,8	174,3	183,9	209,7	181,2	183,6
	Nov.	232,6	182,6	178,9	184,0	220,0	193,1	188,0
1955	Febr.	229,4	183,9	180,8	190,0	218,8	190,9	190,5
	Mai	234,3	184,1	184,7	196,4	229,8	193,3	193,7
	Aug.	232,1	185,4	183,0	202,4	231,2	197,1	196,7
	Nov.	246,8	195,0	188,3	202,0	242,4	205,6	202,9
1956	Febr.	250,8	199,7	198,9	208,4	248,8	203,1	208,1
	Mai	259,1	201,1	204,9	212,2	260,5	208,2	211,7
	Aug.	254,5	204,3	200,9	212,1	258,9	217,1	213,5

1: eisenschaffende Industrie; 2: metallverarbeitende Industrie; 3: chemische Industrie; 4: Baugewerbe; 5: Steinkohlenbergbau; 6: Braunkohlenbergbau; 7: alle männlichen Industriearbeiter.

Quelle: Entnommen aus: "Entwicklung der Löhne und die Lohnpolitik in den Industrien der Gemeinschaft", Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl, Hohe Behörde, Luxemburg 1957, Band I, Seite 65

da es sich um eine bewusste Auswahl handelte. Einer solchen Auswahl haften aber so viele subjektiven Momente an, dass die Brauchbarkeit ihrer Ergebnisse doch ausserst problematisch erscheint.

Mit Sicherheit kann man indessen nur sagen, dass die Mitbestimmungs-Institutionen zweifellos sowohl auf die Grundlohnfindung als auch auf die Leistungslohnfindung und insbesondere auf die übertariflichen Lohnzuschläge einen Einfluss haben.⁽¹⁵⁷⁾ Dieser Tatbestand ergibt sich aus der Tätigkeit des Arbeitsdirektors als Leiter des "Fachbereichs Arbeitskraft", dem gewöhnlich auch das Personalwesen untersteht ⁽¹⁵⁸⁾ und vor allem aber aus der Mitwirkung des Betriebsrates innerhalb des Ausschussystems, wobei der Lohn- und Gehaltsausschuss mit den wichtigsten Platz überhaupt einnimmt.

Weiterhin darf als eine feststehende Tatsache betrachtet werden, dass in Expansionsperioden und Zeiten der Hochkonjunktur "the bargaining power" der Arbeitnehmer auf dem Gebiete der betrieblichen Lohnpolitik in Betrieben mit Mitbestimmung stärker ist als in Betrieben, die unter den gleichen ökonomischen Bedingungen liegen, aber nicht dem Mitbestimmungsrecht unterworfen sind. Auf diese Weise ergibt sich in den Mitbestimmungsunternehmen auf dem Gebiete der Löhne die Möglichkeit des "Vorprellens", wie man in der Tarifpolitik sagt. Als Messzahl für das Ansteigen der betrieblichen "bargaining power" der Arbeitnehmer in Mitbestimmungsunternehmen gegenüber der "bargaining power" der Gewerkschaften in der gleichen Industriegruppe kann die Höhe der übertariflichen Lohnzahlungen angesehen werden. Diese These kann aber nur für Expansionsperioden und Zeiten der Hochkonjunktur aufrechterhalten werden.

b. Sozialpolitik

Die betriebliche Sozialpolitik ist in den Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie der Bereich, in dem die Wirkungen

der Mitbestimmung am weitreichendsten sind. Dies ergibt sich nicht nur aus der Tätigkeit des Arbeitsdirektors im Bereich des Managements, sondern auch aus den Einflussmöglichkeiten, die die anderen Institutionen der Mitbestimmung geniessen.

Während eine konsequente Übertragung aller personalpolitischen Massnahmen auf das dritte Mitglied des Vorstandes noch nicht in allen Unternehmen gänzlich vollzogen wurde, besteht die eindeutige Tendenz, dass die Arbeitsdirektoren allein zuständig und verantwortlich sind für die betriebliche Sozialpolitik, deren Grundsätze und Richtlinien sie aufstellen und deren Realisierung ihnen obliegt.

Es besteht kein Zweifel darüber, dass seit Einführung der Mitbestimmung erhebliche Verbesserungen innerhalb der Sozialleistungen erreicht wurden, was schon verschiedentlich Anlass zu der Feststellung gegeben hat, die betriebliche Sozialpolitik sei in der Eisen- und Stahlindustrie aufgeblüht.

In der Tat nahmen anfangs sozialpolitische Massnahmen innerhalb des von den Arbeitsdirektoren verwalteten "Fachbereichs Arbeitskraft" einen grossen Raum ein. Hierfür waren hauptsächlich vier Faktoren bestimmend:

1. Nach dem Kriege waren die Träger der öffentlichen Sozialpolitik weitgehend nicht in der Lage, Schutzfunktionen zu übernehmen, so dass die Werke ihre eigenen Gestaltungsprogramme aufstellten.
2. Die Arbeitsdirektoren kamen entweder unmittelbar aus der Gewerkschaftsschule oder waren früher in sozialpolitischen Institutionen beschäftigt, wobei sie ihre dort gewonnenen Erfahrungen auf ihre Tätigkeit im Betrieb übertrugen und sich gerne im "Gewande des sozialen Vaters" des Betriebes zeigten.
3. Ein weiterer Grund ist darin zu sehen, dass sich die Unternehmervertreter in den Aufsichtsräten und Vorständen aus politischen Gründen keinen offenen Wider-

stand der Arbeitnehmervertreter leisten wollten und konnten, so dass sie auf dem Gebiete der Sozialpolitik zu Zugeständnissen bereit waren.

4. An letzter Stelle soll angeführt werden, dass die Arbeitsdirektoren bei ihrer Delegation in die Vorstände meist nicht imstande waren, Arbeitsplatzbewertungen, Betriebspsychologie, Human Relation usw. durchzuführen, da ihnen die dafür notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen fehlten, weshalb sie sich zunächst mit besonderem Eifer der betrieblichen Sozialpolitik zuwandten.

So wurde insbesondere in den ersten Jahren nach Einführung der Mitbestimmung auf sozialpolitischem Gebiete vorbildliche Arbeit geleistet. Neben der Einführung oder Verbesserung sozialpolitischer Massnahmen, die sich aus der besonderen Situation der Nachkriegszeit ergeben hatten, wurde aber auch von fast allen Arbeitsdirektoren versucht, ein sichtbares Etwas ihres Wirkens zu schaffen, das von niemandem übersehen werden konnte. War es in einem Unternehmen eine neue Werkskantine oder ein Gemeinschaftshaus für die Belegschaft, so waren es in anderen Betrieben neuzeitliche medizinische Einrichtungen, Gesundheitshäuser, Junggesellenheime, Alters- und Erholungsheime usw. Mit diesen greifbaren Erfolgen ihres Schaffens konnten sie demonstrieren, dass sie sich für die Belange der Arbeiterschaft einsetzten, dass ihre Wünsche von den Vorstandskollegen respektiert wurden. Das Tempo für sozialpolitische Verbesserungen verlangsamte sich nach 1953 merklich. Diese Tatsache dürfte einmal auf die in der Zwischenzeit gewonnenen Erfahrungen der Arbeitsdirektoren hinsichtlich der oben genannten personalpolitischen Massnahmen, als auch auf eine Erkenntnis zurückzuführen sein, die Arbeitsdirektor Jungbluth folgendermassen in Worte fasst: "Die beste betriebliche Sozialarbeit ist ein als gerecht empfundenes Lohnsystem. Im übrigen sollte sich der Betrieb darauf beschränken, Anregungen für die Selbsthilfe seiner Belegschaftsmitglieder zu geben, die Arbeitsbedingungen

so erträglich wie möglich zu gestalten und in wirklichen Notfällen Hilfe zu leisten." (159).

Wie ich eingangs erörtert habe, waren die ersten Nachkriegsjahre durch das Ausfallen der öffentlichen Träger sozialpolitischer Massnahmen gekennzeichnet. Aus diesem Grunde hatte der industrielle Grossbetrieb weitgehend die erste Linderung sozialer Notstände übernommen. (160) An zwei Beispielen kann diese Feststellung erhärtet werden: an der betrieblichen Altersversorgung und dem werksgeforderten Wohnungsbau. Diesen Beispielen soll ein drittes angeschlossen werden, das zwar ursächlich nicht in die gleiche Gruppe gehört, aber die Übernahme sozialpolitischer Aufgaben durch die Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie demonstriert.

Betriebliche Altersversorgung

Zu der betrieblichen Sozialpolitik innerhalb der deutschen Eisen- und Stahlindustrie gehören seit langem Einrichtungen, welche die völlige oder teilweise Altersversorgung der Belegschaften gewährleisten. Diese Einrichtungen sind in ihrem heutigen Ausmass und als wesentliche Ergänzung der Invaliden- bzw. Angestelltenversicherung relativ jung und als Ursache aus der besonderen Situation der Nachkriegszeit hervorgegangen, als die öffentliche Altersversorgung durch eine verminderte Leistungsfähigkeit gekennzeichnet war.

Die Werksrenten waren in den Nachkriegsjahren häufig keine zusätzliche angenehme Unterstützung, sondern sie stellten eine notwendige Ergänzung der staatlichen Sozialversicherung dar, die in vielen Fällen nicht ausreichte, um den aus Alters-, Unfalls-, oder Krankheitsgründen ausscheidenden Arbeitnehmern eine angemessene und ausreichende Lebensführung zu gewährleisten.

Im Jahre 1953 schlossen sich die Mehrzahl der Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie in einer "Pensionsvereini-

gung" zusammen, was auf Anregung der früheren Stahltreuhändervereinigung im Verein mit den Arbeitsdirektoren erfolgte. Hiermit wurde die betriebliche Altersversorgung auf eine neue Grundlage gestellt, wobei drei wesentliche Neuerungen erreicht wurden:

1. "Den Rechtsanspruch eines Belegschaftsmitgliedes auf Zahlung einer Werksrente nach mindestens 10 anrechnungsfähigen Dienstjahren.
2. Die Anrechnung von Dienstjahren in anderen Werken des gleichen Industriezweiges (soweit diese der Pensionsvereinigung angehören, was bei der grossen Mehrzahl der Fall ist);
3. die Unverfallbarkeit des Pensionsanspruches bei mindestens 30 Berufsjahren, selbst wenn der Anspruchsberechtigte bei Fälligerwerden des Anspruches nicht mehr in einem der Mitgliedswerke arbeitet." (161)

Es ist hier zum ersten Mal in der Geschichte der deutschen Industrie erreicht worden, dass die Pensionszusagen der einzelnen Werke gegenüber ihren Arbeitnehmern selbst bei einem Stellenwechsel innerhalb des Industriezweiges übernommen werden, so dass der Hüttenarbeiter, gleichgültig auf welcher Hütte er beschäftigt ist, immer in den Genuss der bereits erworbenen Pensionsansprüche kommt. Hiermit haben die Grossbetriebe der Eisen- und Stahlindustrie Aufgaben übernommen, die den Funktionen der öffentlichen Sozialpolitik entsprechen.

Werksgeförderter Wohnungsbau

Das rheinisch-westfälische Industriegebiet wurde von Kriegseinwirkungen sehr stark betroffen. Die Grossbetriebe der Eisen- und Stahlindustrie als intakte und wirtschaftlich leistungsfähige Gebilde sahen sich auch hier vor die Aufgabe gestellt, der grössten Not durch werksgeförderten Wohnungsbau entgegenzuwirken, da der öffentliche und private Wohnungsbau der grossen Nachfrage nicht gerecht werden konnte. So wurden unter der

Anleitung der Arbeitsdirektoren Wohnungsbauprogramme aufgestellt und realisiert, die prozentmässig dem öffentlich geförderten Wohnungsbau meistens gleichkamen, ihn teilweise sogar noch überflügelten. Das heisst, die Werke haben meistens den gesamten anteilmässig auf ihre Belegschaften entfallenden Wohnungsbau unterstützt und gefördert.

Sicherung des Arbeitsplatzes

Wie ich an anderer Stelle ausgeführt habe, verbanden im Jahre 1951 bei einer Repräsentativbefragung rund 64 Prozent der Arbeitnehmer mit dem Mitbestimmungsrecht in erster Linie den Wunsch nach sozialer Sicherheit.⁽¹⁶²⁾

In den vorausgegangenen Jahrzehnten war es in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie üblich, bei rückläufiger Konjunktur und bei Senkung der Produktion Entlassungen vorzunehmen bzw. bei kurzfristigen Produktionssteigerungen Arbeiter einzustellen, obwohl man sich bereits bei ihrer Einstellung im klaren war, dass sie höchstwahrscheinlich in einigen Wochen wieder entlassen werden würden.

Die Beschäftigungslage der letzten zwanzig Jahre erforderte im allgemeinen keine Massenentlassungen. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt gebot jedoch eine derartige Praxis, da bei Bedarf wahrscheinlich die Rekrutierung geeigneter Arbeitskräfte mit grossen Schwierigkeiten verbunden gewesen wäre. Früher bestand dagegen praktisch immer ein ausreichendes Angebot an hüttentauglichen Arbeitskräften. Die Absatzkrise auf dem Stahlmarkt im Jahre 1953 und die damit verbundene Rezession schwor nun wieder eine Lage herauf, die in früheren Jahrzehnten Massenentlassungen im Gefolge gehabt hätte. Bestand früher die eindeutige Tendenz, die Belegschaftszahl dem jeweiligen Ausstoss an Rohstahl anzupassen, so war im Jahre 1953 dieser Vorgang nicht zu beobachten, das heisst, die Politik einer plötzlichen Verminderung der Arbeitskräfte wurde nicht praktiziert. Eine gewisse Senkung der Beleg-

schaftszahl trat natürlich ein, was aber in der Regel die Folge von Einstellungssperren und Pensionierung alter, über der Altersgrenze stehender Arbeitskräfte war. Es wurden also praktisch nur die vorhandenen Reserven abgeschöpft. Waren trotzdem noch zu viele Arbeitskräfte vorhanden, so wurde versucht, durch Abschaffung von Überstunden und ähnlichen Massnahmen, die Belegschaft weiterhin zu beschäftigen. Für die Praktizierung dieser betrieblichen Personalpolitik waren zwei Faktoren entscheidend:

1. Die Arbeitsmarktsituation hatte sich entscheidend geändert und entspricht heute nicht mehr den Verhältnissen der 20iger und 30iger Jahre. Das gesamte rheinisch-westfälische Industriegebiet befindet sich gegenwärtig in einem Zustand der Vollbeschäftigung. Die Rekrutierung zusätzlicher Arbeitskräfte ist keinesfalls einfach, da auch die Qualifikationsanforderungen der Stahlindustrie in den letzten Jahrzehnten teilweise erheblich gestiegen sind. Die Anführung dieser wirtschaftlichen Beweggründe ist jedoch nicht ausreichend, um die beträchtlichen finanziellen Aufwendungen, die eine praktisch gleichbleibende Lohnsumme mit sich bringt, zu begründen. Die Gründe hierfür sind vielmehr auch in der Berücksichtigung sozialer Gegebenheiten zu erblicken. Schäfer führt wörtlich aus: (163)
2. "Die zunehmende Berücksichtigung sozialpolitischer Gesichtspunkte in der Politik der industriellen Grossbetriebe, die mit ihrer wachsenden öffentlichen Funktion und Wichtigkeit zusammenhängt, beinhaltet die Verpflichtung für die Werksleitungen, dem Wunsch der Belegschaften nach Sicherung des Arbeitsplatzes Rechnung zu tragen. Diese Situation ist am deutlichsten ausgedrückt in der deutschen Stahlindustrie, wo die Einsetzung der Arbeitsdirektoren als ordentliche Vorstandsmitglieder Ausdruck und Anerkennung der sozialen Verpflichtung und Funktion des Grossbetriebes ist."

Betriebliche Altersversorgung, werkseigener Wohnungsbau und Sicherung des Arbeitsplatzes - diese drei Massnahmen wurden durch die Tätigkeit der Arbeitsdirektoren innerhalb des Managements massgeblich gestaltet und geprägt. Auch im Bereich der sozialen Dienste trugen sie zu Verbesserungen bei. In folgenden Ausführungen soll ein Überblick über die sozialen Einrichtungen innerhalb der Eisen- und Stahlindustrie vermittelt werden, wobei jedoch nicht übersehen werden soll, dass ein grosser Prozentsatz dieser Einrichtungen auch in anderen Grossbetrieben, die nicht unter das Mitbestimmungsrecht fallen, bestehen. Ein eindeutiger Kausalzusammenhang zwischen Mitbestimmungsrecht und sozialpolitischen Einrichtungen kann zwar hier nicht festgestellt werden. Er ist nicht beweisbar, doch scheint die Anwesenheit der Arbeitsdirektoren die soziale Bestgestaltung der Betriebe zu gewährleisten, sie scheint sie mehr zu gewährleisten als in anderen Unternehmen, die unter den gleichen ökonomischen Bedingungen liegen.

Urlaubs- und Erholungsverschickung

In der Regel besitzt jedes grössere Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie ein werkseigenes Erholungsheim - oft auf Anregung der Arbeitsdirektoren geschaffen -, das im wesentlichen dafür gedacht ist, bei kranken Belegschaftsmitgliedern den Heilungsprozess zu beschleunigen, um deren Arbeitskraft wieder herzustellen. Daneben nimmt es noch besonders gesundheitsgefährdete Arbeitnehmer auf, um eventuellen Erkrankungen vorzubeugen. Manche Unternehmen räumen auch ihren Veteranen und Invaliden Plätze in diesen Erholungsheimen ein. Oft wurde auch die Erholungsverschickung von Kindern der Arbeitnehmer in das sozialpolitische Programm in den letzten Jahren aufgenommen. In der Regel handelt es sich um vierzehntägige Aufenthalte, wobei Werksarzt, Betriebsleiter und Betriebsrat die Entscheidung vornehmen, wer für die Erholungsverschickung vorgemerkt wird. Auch bestimmte Arbeitsplätze, die gemeinsam

von Arbeitsingenieuren und Werksarzt mit Hilfe der Arbeitsplatzbeschreibungen in Übereinstimmung mit dem Betriebsrat ermittelt werden, werden für die Erholungsverschickung automatisch festgelegt.⁽¹⁶⁴⁾ Diese Erholungsaufenthalte sind für die Belegschaftsmitglieder kostenfrei.

Ferienheime und Urlaubsreisen

Viele Unternehmen errichteten neben werkseigenen Erholungsheimen auch noch eigene Ferienheime, in denen Belegschaftsmitgliedern mit ihren Familien unter verhältnismässig günstigen Bedingungen die Möglichkeit geboten wird, ihren Urlaub zu verbringen. Die Vorteile solcher Einrichtungen sind darin zu erblicken, dass die Unternehmen die Gewähr haben, dass ihre Arbeitnehmer sich tatsächlich erholen. Daneben können sie dazu beitragen, dass sich zwischen den einzelnen Arbeitnehmern und ihren Familien freundschaftliche Beziehungen anbahnen, durch die das Betriebsklima in positivem Sinne beeinflusst werden kann.

Andere Unternehmen wieder stellen es ihren Arbeitnehmern frei, wie und wo sie ihren Urlaub verbringen wollen. Hier wird vielfach durch Aufklärung, Lichtbildervorträge usw. die Urlaubsreise propagiert. Die Realisierung der Reisen wird häufig durch im Betrieb erhältliche Reisesparmarken, deren Gegenwert entweder bar entrichtet oder vom Einkommen abgezogen werden kann, erleichtert. Jungbluth schreibt hierzu, dass nach anfanglichen zögernden Inanspruchnahmen das Reisesparen sich innerhalb der Belegschaft des Hüttenwerkes Salzgitter mehr und mehr durchgesetzt hat.⁽¹⁶⁵⁾

Hilfs- und Unterstützungskassen

Für Unterstützungen, wie Beihilfen und Darlehen, besteht in den meisten Mitbestimmungsunternehmen eine sogenannte Unterstützungskasse, deren Kapital zu einem überwiegenden Teil durch das Unternehmen zur Verfügung gestellt wird. Daneben können sich jedoch auch die Arbeitnehmer durch

Geldbeträge an diesem Fonds beteiligen. Diese Einrichtung dient dazu, den Belegschaftsmitgliedern im Falle einer längeren Krankheit, durch die ihre Familien in Not geraten können, bestimmte Geldbeträge zur Verfügung zu stellen, um eine entstandene Not zu lindern. Der "Sozialausschuss", paritätisch besetzt durch den Arbeitsdirektor oder den Sozialleiter und die Werksfürsorgerin als Vertreter des Unternehmens und durch verschiedene Mitglieder des Betriebsrates als Vertreter der Arbeitnehmer, entscheidet über das Ausmass der zu gewährenden Zuschüsse.

Werksfürsorge

Die Werksfürsorge erstreckt sich auf unmittelbare persönliche Betreuung und mittelbare persönliche Fürsorge. In der Regel sind in jedem Unternehmen mehrere Fürsorgerinnen tätig, die die Aufgabe haben, Mitgliedern der Belegschaft, deren Familien, Werksrentnern und -witwen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen und gegenwärtige Nöte zu lindern. In regelmässig stattfindenden Sprechstunden können letztere ihre Sorgen vortragen und sich Hilfe erbitten.

Der Werksfürsorge angeschlossen wurden in den letzten Jahren vielfach werkseigene Kinderhorte und -gärten, in denen die Kinder der Belegschaftsmitglieder tagsüber betreut werden.

Lohnsteuer- und Rechtsberatung

Oft auf Anregung der Arbeitsdirektoren wurde für die Belegschaft vieler Unternehmen in den letzten Jahren eine Lohnsteuer- und Rechtsberatungsstelle ins Leben gerufen, die von allen Arbeitnehmern in Anspruch genommen werden kann. Hier werden den Belegschaftsmitgliedern Auskünfte über Rechtslagen, Vorteile der Steuergesetzgebung usw. erteilt - eine Einrichtung, die sehr begrüsst wird.

Betriebskrankenkasse und Gesundheitsdienst

Die meisten Mitbestimmungsunternehmen besitzen eigene Betriebskrankenkassen, in denen in der Regel nicht nur die Belegschaftsmitglieder, sondern auch deren Familienangehörige mitversichert werden können. Letztere können auch die medizinischen Einrichtungen mitbenutzen und eine medizinische Betreuung durch die Werksärzte in Anspruch nehmen. Unter massgeblicher Mitwirkung der Arbeitsdirektoren wurden vielfach insbesondere gut ausgestattete "Gesundheitshäuser" für Bestrahlungen, Massagen und Heilbäder errichtet, durch die den in einem Hüttenwerk häufig anzutreffenden Berufskrankheiten wie Silikoseerkrankungen, Hautentzündungen, Kohlendioxydvergiftungen usw. wirksam begegnet werden soll. Alle Belegschaftsmitglieder, die den Gefahren solcher Erkrankungen ständig ausgesetzt sind, werden in periodisch wiederkehrenden Untersuchungen medizinisch überwacht, gegebenenfalls aus dem Arbeitsprozess herausgenommen und unter ärztliche Behandlung gestellt.

Werkskantinen

Wohl alle Mitbestimmungsunternehmen besitzen eigene Werksküchen und Kantinen, die des Öfteren eine lange Tradition haben und bereits in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts errichtet wurden. Hier können die Belegschaftsmitglieder zu ermässigten Preisen eine Warm- sowie Kaltverpflegung erhalten. Da die Werksküchen im allgemeinen nicht in der Lage sind, ihre Kosten aus den eingehenden Einnahmen zu decken, werden von seiten der Unternehmen beträchtliche Zuschüsse für diese soziale Einrichtung geleistet.

Werksbüchereien

Betriebseigene Werksbüchereien gehören in vielen Unternehmen zu den sozialpolitischen Einrichtungen, die besonders im letzten Jahrzehnt gefördert wurden. Im allgemeinen sind dort alle Arten von Büchern zu finden, die

über Unterhaltungs-, Kunst-, Bildungs-, Fortbildungs- und Fachliteratur reichen. Teilweise sind diesen Werksbüchereien noch umfangreiche Kinderbüchereien angeschlossen worden. Ausgebildete Fachkräfte geben der Belegschaft Hinweise und Anregungen bezüglich der Auswahl der Bücher.

Darf nun der Schluss gezogen werden, dass die oben dargestellten sozialpolitischen Massnahmen und Einrichtungen die Anerkennung der Belegschaften gefunden haben und dass das Mitbestimmungsrecht es vermochte, den Status der Arbeitnehmer im Betrieb wesentlich zu beeinflussen oder zu verändern? In folgenden Ausführungen bringe ich Befragungsergebnisse von vier industriesoziologischen Untersuchungen zur Darstellung, die von der Sicht der Arbeitnehmer aus eine Beurteilung der Mitbestimmung und ihrer Auswirkungen zu geben versuchen.

Bei den Einzelbefragungen, die Neuloh (166) durchführte, kommt insbesondere bei den alten und älteren Meistern, Vorarbeitern und Arbeitern zum Ausdruck, dass es ein Verdienst der Mitbestimmung sei, dass die menschlichen Beziehungen im Betrieb wesentlich verbessert wurden. Ein 1906 eingetretener Thomaswerker sagte wörtlich: "es ist im Verlauf meines eigenen Menschenlebens ein Fortschritt zur Menschlichkeit erreicht worden". Auch die verbesserten betrieblichen Sozialleistungen finden immer wieder Erwähnung und die Warnung, dass dieselben ausgenützt würden und teilweise entbehrt werden könnten, wird nicht selten vernommen. Eine positive Einstellung zur Mitbestimmung tritt in den meisten Antworten zu Tage.

Pirker und seine Mitarbeiter setzten sich die Aufgabe, die Einstellung der Arbeitnehmer in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie zu Theorie und Praxis der Mitbestimmung zu ermitteln. (167) Um interessante Korrelationen zu finden, wurden die Belegschaften der ausgewählten Werke nach bestimmten Sozialkriterien und ihrem Verhältnis zu Arbeit

und Lohn differenziert und zwar nach Qualifikation, Einkommen, Generationsgruppen und Werkeintrittsperioden.

Der erste Fragenkomplex zielte auf Stellungnahmen zur theoretischen Konzeption, den Auswirkungen und den Zukunftsaussichten der Mitbestimmung. Die absolute Mehrheit der Befragten zeigte zur Idee der Mitbestimmung eine positive Einstellung. Zwischen Qualifikation und positiver bzw. negativer Einstellung konnte ein guter Zusammenhang festgestellt werden und zwar hatten höher qualifizierte Arbeiter im allgemeinen ein positiveres Verhältnis zur Mitbestimmung. Mit der Höhe des Einkommens konnte jedoch keine so gute Korrelation gefunden werden. Hier kamen die kritischen Stimmen aus den untersten wie aus den Spitzengruppen, wenngleich die Motivationen auch verschieden waren. Das Hauptmotiv für eine positive Einstellung war die Erwartung einer entscheidenden Verbesserung der Arbeitnehmersituation und -position. Eine eindeutige Beziehung zwischen Generationsgruppe und oder Werkeintrittsperiode und einer bestimmten Haltung konnte nicht beobachtet werden, wenn auch die jüngeren Arbeiter naturgemäss immer etwas skeptischer urteilten als die Älteren.

Der zweite Fragenkomplex zielte auf Stellungnahmen zur bisherigen Mitbestimmungspraxis und der damit verbundenen personellen Problematik. Die Mitbestimmungspraxis wurde von der absoluten Mehrheit der Befragten negativ und von der relativen nur als ausreichend charakterisiert. Dabei war es nicht überraschend, dass die positiven Beurteilungen hauptsächlich von solchen Arbeitern kamen, die ihre Arbeit interessant und verantwortungsvoll fanden und mit dem Lohn zufrieden waren und die negativen vor allem von solchen, die ihre Arbeit schwer und oder langweilig fanden und mit dem Lohn unzufrieden waren. Auch zeigte es sich, dass das Problem der Mitbestimmung weitgehend ein Problem der personellen Besetzung der Mitbestimmungs-Institutionen ist.

Kenntnis der Mitbestimmung, ihrer Institutionen und die Beurteilung der Mitbestimmung durch die Arbeitnehmer gehen aus den ausführlichen Untersuchungen von Popitz und seiner Forschergruppe hervor. (168)

Über die Auswirkungen der Mitbestimmung äusserten sich die Arbeitnehmer wie folgt: (169)

- "55% behaupten, die Mitbestimmung wirke sich günstig für die Arbeiter aus. Ein Teil von diesen (14% aller Befragten) setzte allerdings ausdrücklich hinzu: 'wenn sie durchgeführt würde'.
- 7% äussern sich allgemein skeptisch über die Folgen der Mitbestimmung.
- 8% erklären, sie hätten noch keine Änderungen seit Einführung der Mitbestimmung gemerkt.
- 5% meinen, die Mitbestimmung hätte gar keine Folgen.
- 3% sagen schlechte Folgen für den Arbeiter voraus.
- 3% meinen, sie könnten sich über die Folgen der Mitbestimmung nicht äussern und begründen diese Ansicht.
- 19% haben zu geringe Vorstellungen, um sich sinnvoll oder überhaupt über die Folgen der Mitbestimmung äussern zu können.

Ein Teil der Befragten nannte einzelne Folgen (220 von 600 Befragten), und zwar fast durchweg wurden günstige Folgen genannt. Eindeutig den Vorrang hatte die Hoffnung auf finanzielle Verbesserung (Lohn, Prämie, etc.). Sie wurde 112 mal erwähnt. 34 mal wurde von grösserer Sicherheit des Arbeitsplatzes gesprochen, ebensooft von einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen. 22 Befragte erklärten entweder, dass die Mitbestimmung das Interesse an der Arbeit und die Verantwortungsfreude steigern, oder legten den Ton auf andere, nichtmaterielle Folgen, indem sie z.B. von Förderung der Persönlichkeit oder 'Befreiung von Maschinensklaverei' sprachen. 52 Befragte nannten andere positive Folgen, zu meist Verbesserungen der verschiedenen Sozialeinrichtungen."

Die Arbeitnehmer erwarten vor allem, dass durch die Mitbestimmung materiell "etwas herauspringen" müsse und da nach Ansicht vieler dies nicht oder jedenfalls nicht in nennenswertem Umfang erfolgte, ist darin die Ursache negativer Stellungnahmen in der Hauptsache zu sehen. Nicht zu unterschätzen ist auch, dass der Arbeitsdirektor und die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat für den Arbeiter im Betrieb völlig ausserhalb des Bereichs seiner unmittelbaren Erfahrungswelt liegen. Den Arbeitsdirektor kennt man vielleicht, weil er zum Beispiel bei einer Jubiläumsfeier zugegen war; seine Kenntnis über die eigenen Vertreter im Aufsichtsrat und über Einrichtungen und das Funktionieren der Mitbestimmung gewinnt man jedoch über die selten Kommunikationsmittel, Zeitung, Werkszeitung oder Gewerkschaftshefte, wie sonstige politische Kenntnisse. Da sich die Monatanmitbestimmung dem Arbeiter nicht direkt und bewusst

aufdrängt, ist sein Verhältnis zu ihr sehr mittelbar. Anders verhält es sich mit den Institutionen des Betriebsrates und der Vertrauensmänner. Hierfür waren schon Vorläufer in der Weimarer Republik vorhanden und da die Betriebsräte sich nach Kriegsende meist spontan bildeten, gehören sie seit Jahren zum Alltag des Betriebslebens. Der Arbeitsdirektor und die eigenen Vertreter im Aufsichtsrat dagegen und damit der eigentliche Kern der Mitbestimmung bleiben in der Vorstellungswelt des Arbeiters peripher.

Das Institut für Sozialforschung in Frankfurt wandte sich im Rahmen seiner Untersuchung in den Mannesmann-Werken bezüglich der Mitbestimmung mit drei wesentlichen Fragenkomplexen an die Arbeitnehmer:⁽¹⁷⁰⁾ Kenntnis der gesetzlichen Mitbestimmungs-Institutionen, Mitbestimmungswünsche der Arbeitnehmer und Beurteilung der Auswirkungen der Mitbestimmung durch die Arbeitnehmer.

Es zeigte sich, dass die Montanarbeiter besonders schwache Kenntnisse vom Mitbestimmungsgesetz aufwiesen. Nur etwa der Hälfte der Befragten war bekannt, dass im Aufsichtsrat auch Arbeitnehmervertreter sitzen. Über das paritätische Besetzungsverhältnis war nur ein Siebentel informiert. Die Arbeiter sind sich bewusst, dass aus diesen Zahlen auf Gleichgültigkeit geschlossen werden könnte. Sie weisen dagegen auf die komplizierte Formulierung des Gesetzes, die schlechte Information in der Betriebsversammlung und die Erschöpfung nach der Arbeit hin. Der Schluss auf Desinteressement ist auch nicht berechtigt, weil das Gesetz die Mitbestimmung in die höhere Verwaltungssphäre gelegt hat, zu der die Arbeitnehmer höchstens ein mittelbares Verhältnis haben.

Die Mehrheit der Arbeitnehmer wünscht Mitbestimmung vor allem in lohn-, sozial-, personal- und arbeitsorganisatorischen Fragen. Nur ein kleiner Bruchteil möchte auch auf Gewinnverteilung, Geschäftsführung und Investition Einfluss haben. Daraus darf jedoch nicht geschlossen werden, dass diese zweite Gruppe bedeutungslos sei. Vielmehr sind es geschulte Arbeiter, die den anderen immer wieder die grosse Bedeutung der Mitbestimmung auch in den obersten

Organen erklären. Dass die Mitbestimmung zweckmässigerweise durch geschulte Vertreter ausgeübt werden muss, ist allen klar.

In der überwiegenden Zahl der Antworten zu Frage drei wird Unzufriedenheit mit der bisherigen - nämlich nicht entscheidend positiven - Auswirkung der Mitbestimmung für die Arbeitnehmer zum Ausdruck gebracht. Man hatte an schlagartig eintretende greifbare materielle Vorteile geglaubt. Nur etwa ein Zehntel schreibt dem Mitbestimmungsgesetz schon konkrete Verbesserungen der eigenen Situation zu. Diese zaghaften Auswirkungen werden mit Gegenmassnahmen der Gesellschaft und ungenügender Initiative der eigenen Vertreter begründet. Es wird nie die Idee, sondern immer nur die bisherige Praxis der Mitbestimmung angegriffen.

Die Ausführungen meiner Arbeit sollten verdeutlichen, dass der Aufbau eines Mitbestimmungssystems, wie es in der westdeutschen Montanindustrie erreicht wurde, nur als das angesehen werden kann, was es in Wirklichkeit ist: als einen Versuch, innerhalb der Betriebsverfassungen die weitestgehende Mischform herbeizuführen, das Kennzeichen unserer Wirtschaftsordnung auf die betriebliche Sphäre zu übertragen. Unsere Wirtschaftsordnung beruht auf kapitalistischen und sozialistischen Elementen. Wir befinden uns im Zustand einer pluralistischen Ordnung, die darauf zurückzuführen ist, dass wir zu einem Zeitpunkt leben, wo sich die verschiedenen Klassen in einem machtmässigen Gleichgewichtszustand befinden. Entweder entstehen nun aus diesem Gleichgewichtszustand der Klassen

Institutionen und Systeme, woraus eine Partnerschaft hervorgeht, oder

alle diese Versuche sind nur Übergangserscheinungen, die bei der Zunahme der Macht einer der wichtigsten Klassen dieser Gesellschaft wieder verschwinden.

A n m e r k u n g e n

- (1) E. Michel: Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Frankfurt a.M., 1948, Seite 93
- (2) Formal gesehen wird bereits durch den Individualvertrag eine innerbetrieblich wirksame Begrenzung der Alleinbestimmung des Unternehmers erzielt. Die Geschichte lehrt aber, dass eine tatsächliche Einschränkung der unternehmerischen Bestimmungsgewalt praktisch erst mit dem Abschluss von Kollektivverträgen erfolgte. Dies geschah, abgesehen von einzelnen Berufszweigen, wie zum Beispiel dem Buchdruckergewerbe, wo schon in den 60iger Jahren des 19. Jahrhunderts der Gedanke der tariflichen Vereinbarungen - mit gewissen Einschränkungen - seine Anerkennung gefunden hatte, für die gesamten Wirtschaftsweige in Deutschland erst nach dem ersten Weltkrieg.
- (3) Salin charakterisiert den Unternehmer des Hochkapitalismus folgendermassen: "Für ihn gilt 'Time is money' -, für ihn gilt der rücksichtslose Konkurrenzkampf, für ihn ist Tradition suspekt, für ihn ist jede technische Neuerung ein 'Fortschritt', und jeder Fortschritt ist entweder Gott oder den Menschen ein Wohlgefallen und daher jeder Diskussion seines Rechts oder seines Sinns entzogen, wofern er sich nur als profitabel erweist." E. Salin: Der Gestaltwandel des europäischen Unternehmers, in: "Offener Horizont", Festschrift für K. Jaspers, München 1953, Seite 331
- (4) L.H.Ad. Geck: Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931, Seite 68
- (5) H. Berkner: Die Arbeiterfrage, 1. Band, Berlin 1916, Seite 8
- (6) E. Salin: Geschichte der Volkswirtschaftslehre, Bern und Tübingen 1951, Seite 116 und 117
- (7) Neuloh unterteilt die Betriebsverfassung in "einseitige" und "zweiseitige" Betriebsverfassungsformen. Die einseitige Betriebsverfassung gliedert er auf in eine "monotype", mit absoluter Alleinbestimmung des Unternehmers und eine "soziotype" Form mit völliger Selbstbestimmung der Belegschaft. Bei der zweiseitigen Betriebsverfassung unterscheidet Neuloh zwischen einer "freiwilligen" Zweiseitigkeit und einer "gesetzlichen" Zweiseitigkeit. Vgl. O. Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung, Tübingen 1956, Seite 65
- (8) Vgl. auch Ch. Schweppenhäuser: Organisation und Aufgaben der betrieblichen Sozialverwaltung, dargestellt am Beispiel eines Grossbetriebes des Ruhrgebietes, Dissertation Basel, 1960, Seite 10
- (9) Geck: a.a.O., Seite 72

- (10) Geck: a.a.O., Seite 79
- (11) H.Koch: Arbeiterausschüsse, M.Gladbach 1907, Seite 2 und Geck: a.a.O., Seite 84
- (12) M. Sering: Arbeiterausschüsse in der deutschen Industrie. Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Leipzig 1890, Seite 22, 108, 130 und 166
- (13) W. Sombart: Sozialismus und soziale Bewegung, Jena 1919, Seite 44
- (14) Sombart: a.a.O., Seite 40
- (15) Ich beschränke meine Ausführungen bewusst auf die wichtigsten Vertreter des utopischen Sozialismus, da eine eingehende Behandlung dieses Stoffes über den Rahmen vorliegender Arbeit hinausführen würde.
- (16) Salin: a.a.O., Seite 108 und 109
- (17) Blanc darf noch zu den utopischen Sozialisten gezählt werden, obwohl er, wie Sombart ausführt, neben Lorenz von Stein den grössten Anteil an der Herausbildung des modernen historisch-realistischen Sozialismus hat. Vgl. Sombart: a.a.O., Seite 57
- (18) Zitiert nach H. Pechan: Louis Blanc als Wegbereiter des modernen Sozialismus, Jena 1929, Seite 80
- (19) Von einem zu errichtenden Fortschrittsministerium sollte die Gründung industrieller und landwirtschaftlicher Genossenschaften ausgehen. Durch die Verstaatlichung der Verkehrsbetriebe und anderer Betriebe und Erwerbszweige sollten dann die Mittel zur Errichtung industrieller und landwirtschaftlicher Sozialbetriebe beschafft werden. Den einzelnen Sozialwerkstätten würde nunmehr die Aufgabe zufallen, mit den privaten Unternehmungen so lange in Konkurrenz zu treten, bis letztere in dem System der Sozialwerkstätten aufgegangen wären. Die Verstaatlichungspläne Blancs umfassten folgende Massnahmen:
 - 1. Verstaatlichung der Eisenbahnen und Bergwerke gegen Entschädigung der Eigentümer durch Ausgabe verzinslicher, der Höhe der Kaufsumme entsprechender Staatsobligationen.
 - 2. Umwandlung der Banque de France in eine Staatsbank.
 - 3. Verstaatlichung des Versicherungswesens.
 - 4a. Errichtung von staatlichen grösseren Lagerhäusern bei gleichzeitiger Erweiterung des Handelskredits durch Einführung des Warrantsystems.
 - 4b. Eröffnung kleinerer staatlicher Verkaufsstellen für den Detailhandel.Vgl. Pechan: a.a.O., Seite 101 ff.
- (20) J. Schmöle: Die sozialdemokratischen Gewerkschaften in Deutschland, Jena 1896, Seite II ff.
- (21) W. Sombart: Die deutsche Volkswirtschaft im neunzehnten Jahrhundert und im Anfang des 20. Jahrhunderts,

Berlin 1919, Seite 82

- (22) Ebenda Seite 298 ff.
- (23) Nach dem zweiten Weltkrieg leitete ein gewisser Kreis die Mitbestimmung aus dem demokratischen Aufbau der Aktiengesellschaft ab. Vgl. auch Anmerkung 60.
- (24) Sombart: Sozialismus und soziale Bewegung, a.a.O., Seite 234
- (25) Ebenda Seite 233. Herkner schreibt hierzu: "Liebknecht vollzog rasch die vollständige 'Reinigung des von Lassalle gebauten Augiasstalles', wie er sich in einem intimen Briefe ausdrückte." Herkner: a.a.O., 2. Band, Seite 317
- (26) Neuloh: a.a.O., Seite 110
- (27) Koch: a.a.O., Seite 14
- (28) Koch: a.a.O., Seite 16
- (29) Koch: a.a.O., Seite 31 ff.
- (30) Ich behandle in diesem Zusammenhang bewusst nur die sozialistischen Gewerkschaften, da sich die heutige Gewerkschaftsbewegung auf diese beruft. Neben den sozialistischen Organisationen hatten sich die christlichen Gewerkschaften und die deutschen Gewerkvereine (Hirsch-Duncker) zu jenem Zeitpunkt herausgebildet, deren Zielsetzungen in der Verbesserung der Arbeitsbedingungen, das heisst vor allem Verkürzung der Arbeitszeit und Lohnerhöhungen, gipfelten. Diese Organisationen hatten von vornherein kein revolutionäres, sondern ein reformistisches Gepräge. Diese Schranken, die sie sich setzten, wurden von ihnen immer in voller Konsequenz eingehalten.
- (31) Vgl. Herkner: a.a.O., 1. Band, Seite 197 ff. und 2. Band, Seite 352 ff.
- (32) Siehe auch L. Brentano: Über Syndikalismus und Lohnminimum, München 1913, Seite 12
- (33) Herkner: a.a.O., Seite 199, 1. Band.
- (34) Der Gewerkschaftsbewegung stand im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts eine andere Bewegung entgegen, die sich in ausdrücklicher Weise von jeder gewerkschaftlichen Organisation distanzierte: die sogenannten "gelben Gewerkschaften". Diese zeichneten sich aus durch wirtschaftsfriedliche Tendenzen und bekämpften alle Bestrebungen, deren Grundlage der Klassenkampf bildete. Die Anhänger der gelben Bewegung rekrutierten sich in Deutschland vorwiegend aus Arbeitern, die früher den Gewerkschaften angehört hatten und die, der ohne ihre Zustimmung angeordneten Arbeitskämpfe müde, aus ihren Organisationen ausgetreten waren oder aus Arbeitern, die überhaupt jeder Gewerkschaftszugehörigkeit abhold waren. Im grossen und ganzen hatten die gelben Bestrebungen sehr viel mit der bei Harmel Frères, auf Anregung

Le Plays praktizierten Betriebspolitik gemein. Vgl. auch Seite 11 dieser Arbeit.

- (35) E. Lederer und J. Marschak: Der neue Mittelstand, in: Grundriss der Sozialökonomik, IX. Abteilung, Tübingen 1926, Seite 122 ff.
- (36) Als generelle Kritik zum Hilfsdienstgesetz von 1916 kann angeführt werden, dass es praktisch ohne grosse Bedeutung sein konnte, da Militärdiktatur herrschte.
- (37) Vgl. auch Neuloh: a.a.O., Seite 111
- (38) L. Preller: Sozialpolitik in der Weimarer Republik, Stuttgart 1949, Seite 53 zitiert.
- (39) Es würde über den Rahmen vorliegender Arbeit hinausführen, wollte man eine vollständige Darstellung der Entwicklung der Räte-Organisation und ihrer ideologischen Grundlagen geben. Aus diesem Grunde sollen hier nur die Vorbilder für die Entstehung des deutschen Räte-Gedankens genannt werden.
- (40) Dieses System erwies sich jedoch als nicht durchführbar, so dass in Russland die Stützung auf die Spezialistenidee von Trotzki erfolgte. Den Gewerkschaften fiel hier die Rolle zu, die breite Masse zu kollektiver Arbeitsdisziplin, die Intelligenz zur Arbeiterkontrolle zu erziehen.
- (41) Preller: a.a.O., Seite 496
- (42) Zitiert bei L. Broecker: Wirtschaftliche Mitbestimmung der Betriebsräte? Stuttgart 1948, Seite 11 ff.
- (43) Der Reichswirtschaftsrat führte aber in den folgenden Jahren neben dem beherrschenden politischen Parlament und dem unmittelbaren Einfluss der kollektiven Organisationen, d.h. der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände, nur ein Schattendasein.
- (44) Preller: a.a.O., Seite 250
- (45) Die Wirtschaftsräte wurden aber nie ins Leben gerufen.
- (46) Zitiert nach Broecker: a.a.O., Seite 17
- (47) Vgl. Preller: a.a.O., Seite 496
- (48) Diese Erfahrung dürfte bei den Gewerkschaften nach 1945 dafür mitentscheidend gewesen sein, das Mitbestimmungsrecht Kohle und Eisen in dem Masse zu fordern.
- (49) Siehe J. Gerhardt: Liberalismus und Wirtschaftsdemokratie, Berlin 1930, Seite 13
- (50) Preller: a.a.O., Seite 98
- (51) Protokoll der Verhandlungen des 12. Kongresses der Gewerkschaften Deutschlands in Breslau 1925, Seite 204 und 231
- (52) F. Naphtali: "Wirtschaftsdemokratie", Ihr Wesen, Weg und Ziel, Berlin 1931, Seite 21

- (53) F. Naphtali: a.a.O., Seite 16
- (54) Preller: a.a.O., Seite 185
- (55) Protokoll, Gründungskongress des Deutschen Gewerkschaftsbundes, München, 12.-14. Oktober 1949, Köln 1950, Seite 318
- (56) Aus diesem Grunde erachte ich den Partnerschaftsgedanken, der von der zweiten Gruppe vorgetragen wurde, als eine auf utopischem Boden stehende Konzeption, denn, wenn die sozialistischen Gewerkschaften ihre Forderungen durchgesetzt hätten, hätten sie die führende Rolle in Westdeutschland übernommen und keinen dualistischen Kompromiss mit der Arbeitgeberseite geschlossen.
- (57) Verfolgt man die Artikel jener Zeit in den Gewerkschaftlichen Monatsheften, so kann man eindeutig die Bestrebungen erkennen, diese Synthese zu finden.
- (58) Vgl. H.D. Ortlieb: Der Kampf um Wirtschaftsdemokratie und Mitbestimmung, in: Wege zum sozialen Frieden, Stuttgart-Düsseldorf 1954.
- (59) Vgl. O. von Nell-Breuning: Mitbestimmung, Landshut 1950.
Die Vorschläge Nell-Breunings münden in die Bestrebungen ein, welche von der katholisch-sozialen Richtung Le Plays bereits seit den 60iger Jahren des vorigen Jahrhunderts empfohlen wurden und in den Institutionen der Wollspinnerei der Harmel Freres zu Warmeriville bei Reims verwirklicht worden sind. Siehe auch Seite 11 dieser Arbeit.
- (60) Ich habe hier nur die wichtigsten Auffassungen über die Mitbestimmung herausgestellt. Erwähnenswert erscheint mir noch, dass eine andere, auf Sinzheimer basierende Gruppe, insbesondere Olaf Radcke, die Mitbestimmung als eine Konsequenz aus dem Tarifvertragswesen folgerte, das heisst, die Mitbestimmung als einen kontinuierlichen Übergang vom Tarifvertrag erachtete. Im Gegensatz zu den oben angeführten Gruppen sprach dieser Kreis der Mitbestimmung keine neuen gesellschaftspolitischen Funktionen zu. Weiterhin leitete ein anderer Kreis nach 1945 die Mitbestimmung aus dem demokratischen Aufbau der Aktiengesellschaft ab, das heisst, man konstruierte die Mitbestimmung nach der Parität in den Hauptversammlungen. Als Beispiel: Von 60 Aktionären sollten 30 von der Arbeitgeberseite und 30 von der Arbeitnehmerseite sein.
- (61) E. Potthoff: Zur Geschichte der Montan-Mitbestimmung, Köln-Deutz 1956, Seite 2
- (62) Potthoff: a.a.O., Seite 2 zitiert.
- (63) Potthoff: a.a.O., Seite 3 zitiert.
- (64) G. Briefs: Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus, Bern 1952, Seite 109

- (65) Potthoff: a.a.O., Seite 7
- (66) Verhandlungen des Deutschen Bundestages, 1. Wahlperiode 1951, Stenographische Berichte, Seite 4446
- (67) Die Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie, München-Berlin 1954, Seite 59 ff.
- (68) Die Neuordnung a.a.O., Seite 59 ff.
- (69) Die Neuordnung a.a.O., Seite 59 ff.
- (70) Die Neuordnung a.a.O., Seite 82
- (71) Vgl. Seite 56 dieser Arbeit
- (72) Die Neuordnung a.a.O., Seite 660 ff.
- (73) Potthoff: a.a.O., Seite 16 zitiert
- (74) Im deutschen Kohlenbergbau wurde die Neuordnung viel langsamer als in der eisenschaffenden Industrie durchgeführt. 1947 war, wie ich bereits erwähnte, eine deutsche Kohlenbergbauleitung ins Leben gerufen worden, der ein Beirat aus je sechs Vertretern der Arbeitnehmer und der Unternehmensleitungen zur Seite stand. Von den sechs Abteilungsdirektoren wurden jedoch nur zwei auf Vorschlag der Gewerkschaften bestellt. Diese Lösung fand allerdings nicht den Beifall der Gewerkschaften, denen insbesondere die Rechte des Beirates nicht ausreichten. Nachdem nun das Gesetz Nr. 27 auch auf den Kohlenbergbau Anwendung finden sollte, erblickten die Gewerkschaften hierin eine Gelegenheit, vermittels eines Streiks die Ausdehnung der Mitbestimmung auf das Mass, wie es in der eisenschaffenden Industrie verwirklicht wurde, zu fordern. Die Industriegewerkschaft Metall fand denn auch in der Industriegewerkschaft Bergbau einen Bundesgenossen, der bereit war, diese Forderungen durch einen Streik zu unterstützen. Siehe Potthoff a.a.O., Seite 17
- (75) Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 13.1.1951
- (76) Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18.1.1951
- (77) Die Neuordnung: a.a.O., Seite 259
- (78) G. Boldt: Kommentar zum Mitbestimmungsgesetz Eisen und Kohle, München und Berlin 1952, Seite V
- (79) Boldt: a.a.O., Seite 29, § 1 Mitbestimmungsgesetz
- (80) Ebenda
- (81) Boldt: a.a.O., Seite 50 ff. § 4 des Mitbestimmungsgesetzes. Diese Regelung steht im Gegensatz zu der streng paritätischen Besetzung nach dem Entwurf der Sozialdemokratischen Partei.
- (82) Die Zweiergruppe der Gewerkschaft setzt sich zusammen aus einem Vertreter des Deutschen Gewerkschaftsbundes und einem Vertreter der Industriegewerkschaft Metall bzw. Bergbau

- (83) In Unternehmen mit einem Nennkapital von über 20 Millionen Mark kann sich der Aufsichtsrat aus 15, mit einem Nennkapital von über 50 Millionen Mark aus 21 Mitgliedern zusammensetzen. Die Zahl der zu delegierenden Arbeitnehmervertreter erhöht sich dann auf:

15 Mitglieder 21

Vom Betriebsrat vorgeschlagen:

Arbeiter	2	3
Angestellte	1	1

Von den Gewerkschaften und deren Spitzenorgane vorgeschlagene Vertreter:

Der Gewerkschaften	3	4
"weitere Mitglieder"	1	2

- (84) Boldt: a.a.O., Seite 87, § 8,3 des Mitbestimmungsgesetzes.
- (85) Ebenda
- (86) Boldt: a.a.O., Seite 90 ff.
- (87) Kötter: Juristische Rundschau, in: Neue juristische Wochenschrift 1951, Seite 420
- (88) V. Agartz: Wirtschafts- und Steuerpolitik - Grundsätze und Programm des DGB - Referat, gehalten auf dem 3. Bundeskongress des DGB, Frankfurt 1954
- (89) Boldt: a.a.O., Seite 123, § 13 des Mitbestimmungsgesetzes
- (90) "Probleme der Westdeutschen Wirtschaft". Tätigkeitsbericht des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften für die Geschäftsjahre 1946-49, Köln ohne Jahr, Seite 59
- (91) Entwurf eines Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Unternehmen des Bergbaus sowie der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 30.1.1961 Deutscher Bundestag, 1. Wahlperiode 1949, Drucksache Nr. 1.858
- (92) Pirker, Braun, Lutz und Hammelrath: Arbeiter, Management, Mitbestimmung, Stuttgart und Düsseldorf 1955, Seite 417
- (93) Schweppenhäuser: a.a.O., Seite 21 ff.
- (94) In den USA schlug bereits im Jahre 1936 der Vorsitzende des Finanzkomitees der US-Steel-Corporation vor, sämtliche Personalfragen, die Auswahl der befähigten Leute, die Schulung usw. zu einem besonderen Aufgabengebiet unter der ausschliesslichen Leitung eines besonderen Vorstandsmitgliedes zu machen, was dem heutigen Arbeitsdirektor - abgesehen von der Tatsache, dass dieser in den Montanunternehmen obligatorisch wurde - entsprach. Das "Personnel Management" in den USA ist nun auch das

Ergebnis dieser betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse und Entwicklung.

- (95) E. Potthoff: Die Organisation des Personalwesens in der industriellen Unternehmung, ZfhF., 2. Jahrgang 1950, Heft 12, Seite 569
- (96) o.V.: Die Aufgaben des Arbeitsdirektors, herausgegeben vom Wirtschaftswissenschaftlichen Institut der Gewerkschaften, als Manuskript gedruckt, Köln 1947, sowie
H.W. Peupelmann: Die Aufgaben des Arbeitsdirektors, Bergbau und Wirtschaft 1951, Seite 69-72 sprechen vom Fachbereich "Arbeitskraft", während Pirker, Braun, Lutz und Hammelrath: a.a.O., Seite 416 ff. vom "Sozialmanagement" sprechen.
- (97) Pirker, Braun, Lutz und Hammelrath: a.a.O., Seite 417
- (98) A. Jungbluth: Arbeitsdirektor und Betrieb, Erfahrungsbericht aus einem Hüttenwerk, München o.J., Seite 24 und 26 ff.
- (99) Eine weitere ausführliche Darstellung der Organisation des Fachbereichs Arbeitskraft in einem Hüttenwerk, in dem die Mitbestimmung fungiert, bringt Schweppenhäuser auf Seite 34 ff.
- (100) Ich möchte hier nur auf die grossen Sozialabteilungen verweisen, die auch von Grossbetrieben geführt werden, die nicht dem Mitbestimmungsgesetz unterworfen sind, wie z.B. bei den Nachfolgerfirmen der ehemaligen IG-Farbenindustrie, oder bei den Werken von Friedrich Krupp. Es erscheint wahrscheinlich, dass auch hier im Laufe der Zeit ein besonderes Vorstandsmitglied für das Personal- und Sozialwesen eingesetzt werden wird.
- (101) Boldt: a.a.O., Seite 74, § 6,1 des Mitbestimmungsgesetzes
- (102) In den Montanunternehmen besteht durch diese Regelung eine enge Verbindung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften. In anderen Unternehmen, die nicht unter das Mitbestimmungsgesetz fallen, ist formal gesehen der Betriebsrat von den Gewerkschaften unabhängig. Er ist mehr an den Betrieb gebunden. Die Tatsache jedoch, dass die Gewerkschaften auch hier Vorschlagsrechte für die Kandidaten der Betriebsratswahlen besitzen und dass sie Träger der Tarifverträge sind, die der Betriebsrat im Betrieb zu überwachen hat, daneben auch die systematische Schulung der ihnen meist als Mitglieder angehörenden Betriebsratsmitglieder durchführen, bringt es mit sich, dass dennoch meist eine enge Bindung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften besteht. Vgl. H. Schelsky: Industrie- und Betriebssoziologie, in: Soziologie, Ein Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde, herausgegeben von A. Gehlen und H. Schelsky, Düsseldorf - Köln 1955, Seite 187

- (103) Boldt: a.a.O., Seite 74, § 6,2 des Mitbestimmungsgesetzes
- (104) Wirtschaftswissenschaftliches Institut der Gewerkschaften: "Mensch und Betrieb", Bericht über die Kölner Tagung vom 15. bis 17. Mai 1952, Seite 85
- (105) Vgl. hierzu Jungbluth: a.a.O., Seite 62 ff.
- (106) Siehe auch Schweppenhäuser: a.a.O., Seite 39 ff. und 94. Auch aus dem auf Seite 65 ff. dargestellten Organisationsplan "Arbeitssektor" geht die Tätigkeit des Betriebsrates und seine Einflussnahme in das Personal- und Sozialwesen deutlich hervor.
- (107) Die Funktionen des Betriebsrates sind im Betriebsverfassungsgesetz niedergelegt.
- (108) Der Wirtschaftsausschuss wird hier unterrichtet über Produktionsschwierigkeiten, Rohstoffverknappung, Bedarf an Arbeitskräften, Arbeitserfolge der einzelnen Betriebsabteilungen usw.
- (109) Vgl. "Das Mitbestimmungsgespräch", 2. Jahrgang II, November 1956, Seite 4
- (110) Hiermit war insbesondere eine Verbindung Kohle-Energie- Stahl gegeben, während die Streuungen innerhalb der Stahl- und stahlverarbeitenden Industrie erst nach 1948 einsetzen.
- (111) Grosse, Mommsen, Wessels: Der Wettbewerb in der Grundstoffindustrie, Darmstadt 1954, Seite 35
- (112) Vgl. H. Deist: Die Neuordnung in der Montanwirtschaft und die Mitbestimmung in den Holding-Gesellschaften, Bochum 1954, Seite 19
- (113) In diesem Zusammenhang wird auf die Rolle einiger deutscher Unternehmer hingewiesen, die beschuldigt werden, dem nationalsozialistischen Regime zur Macht verholfen zu haben. Adolf Weber schreibt in: "Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit", 6. Auflage, Tübingen 1954, Seite 345, dass auch die Besatzungsmächte den Unternehmern anfänglich misstrauisch gegenüberstanden, da sie sie für mitschuldig an der Herrschaft des Nationalsozialismus hielten.
- (114) "Fascisierung des Aktienwesens - das soll heissen, dass der Prozess der Denaturierung der einst demokratischen Aktiengesellschaft nun einen Punkt erreicht hat, bei dem die demokratischen Spielregeln nicht mehr eingehalten werden. Das durch die Banken oder durch Anwälte ausgeübte Stimmrecht dient nicht mehr zur Wahrung der Stimme der Aktionäre, sondern zur Erhaltung der Machtposition der Verwaltung." E. Salin: Der Gestaltwandel des europäischen Unternehmers, in: "Offener Horizont", a.a.O., Seite 336
- (115) "... so ist im europäischen Unternehmen die Arbeit der technischen, betriebswirtschaftlichen, juristischen Stäbe oft bedeutsamer als die vielfach nur

noch auswählende, nicht mehr richtungsweisende Tätigkeit des Unternehmers." Ebenda, Seite 338

- (116) Sofern man im industriellen Grossbetrieb mit seiner Tendenz zur Funktionalisierung und Rationalisierung, wo selbst eine Aufteilung der obersten Entscheidungs- und Leitungsbefugnisse auf eine mehrköpfige Leitung vollzogen wurde, überhaupt noch von einer eigentlichen Unternehmerfunktion im Sinne Schumpeters sprechen kann.
- (117) Vgl. H. Deist: Die Neuordnung der Grundstoffindustrie, Köln 1949, Seite 22 ff.
- (118) Nicht allein die deutschen Gewerkschaften weisen auf diese Entwicklung hin, sondern auch verschiedene Persönlichkeiten in anderen Ländern befassten sich mit diesem Tatbestand. So spricht DRUCKER von der Eigengesetzlichkeit der Grossunternehmen in den USA. Als typisches Merkmal dieser Eigengesetzlichkeit betrachtet er die Trennung von Eigentum und Geschäftsleitung. Er führt zu diesem Tatbestand aus, dass es ein Erfordernis sei, dass die Leitung solcher Unternehmen nicht von den Interessen einer bestimmten Gruppe beherrscht werden dürfe, sondern die Interessen der Gesellschaft als Ganzes im Vordergrund stehen sollten. - CHAMBERLAIN ist der Auffassung, dass die moderne Stellung und Aufgabe des Managements grosser Unternehmen sich nicht mehr aus der rein rechtlichen Eigentumsbeziehung ableiten liesse. Seine Rechtfertigung erlange es vielmehr aus der Tatsache, dass das Unternehmen eine Institution mit öffentlicher Verpflichtung sei. Daraus leitet er auch das Erfordernis der Partnerschaft zwischen Management und Gewerkschaften ab. Das Eigentumsrecht verleiht nach Chamberlain zwar dem Management die Verfügung über Grundstücke, Gebäude und Maschinen, die Verfügung über den arbeitenden Menschen müsste ihm jedoch abgesprochen werden.
Vgl. hierzu: P.F. Drucker: Gesellschaft am Fliessband - Eine Anatomie der industriellen Ordnung, Frankfurt a.M. 1949, Seite 55 ff.; H. Gross: Manager von Morgen - Partnerschaft als Wirtschaftsform der Zukunft, Düsseldorf 1949, Seite 146 ff. zitiert nach N.W. Chamberlain; The Union Challenge to Management Control, New York 1949 und E. Potthoff: Wirtschaftliche Mitbestimmung im Betrieb, Gewerkschaftliche Monatshefte 1950, Seite 102
- (119) Das Mitbestimmungsrecht und damit seine Zielsetzungen waren, wie ich in dem Kapitel "Die Diskussionen über die Mitbestimmung nach 1945" dargestellt habe, ein Teil des "Münchner Programms". Heute stellt die Mitbestimmung für die Gewerkschaften die alleinige Verwirklichung der dort aufgestellten Grundsatzforderungen dar, das heisst, sie ist aus dem Zusammenhang gerissen. Aus diesem Grunde mussten auch die Zielsetzungen andere werden, sie mussten de facto auf die privatkapitalistische Wirtschaftsform zuge-

schnitten werden, jedenfalls für den Bereich der Eisen- und Stahlindustrie und den Kohlenbergbau, da hier die Mitbestimmung innerhalb der in Gemeineigentum überführten Betriebe funktionieren sollte.

- (120) Bis zur Währungsreform im Juni 1948 galten die sogenannten Lohnordnungen des Dritten Reiches. Erst nach diesem Zeitpunkt wurde die Festsetzung der Löhne der autonomen Vereinbarung durch die Tarifpartner übergeben. In den nachfolgenden Jahren übten die Gewerkschaften jedoch noch eine starke Zurückhaltung in bezug auf Lohnforderungen.
- (121) Grosse, Mommsen, Wessels, a.a.O., Seite 35 und 36
- (122) Pirker, Braun, Lutz und Hammelrath: a.a.O., Seite 355 ff.
- (123) V. Agartz: Betrieb und Wirtschaftsordnung, in: "Mensch und Betrieb", a.a.O., Seite 74 ff.
- (124) Das Institut für Demoskopie in Allensbach führte 1951 eine Repräsentativbefragung unter 2.000 Arbeitnehmern beiderlei Geschlechts zur Ermittlung der Punkte durch, welche die Arbeitnehmer durch die Mitbestimmung gelöst wissen wollen. Das Institut legte jedem Arbeitnehmer vier Fragen vor, wovon jeder die beiden für ihn am wichtigsten erscheinende Punkte ankreuzen sollte:
1. Das Mitbestimmungsrecht soll mir dazu verhelfen, im Betrieb ein Wort mitsprechen zu können.
 2. Das Mitbestimmungsrecht soll mir dazu verhelfen, mehr Geld zu verdienen.
 3. Das Mitbestimmungsrecht soll dazu beitragen, meine Arbeitsbedingungen zu verbessern.
 4. Das Mitbestimmungsrecht soll mich vor Arbeitslosigkeit sichern.

Folgendes Ergebnis wurde ermittelt:

- 64 Prozent der Arbeitnehmer sprachen sich für die Sicherung des Arbeitsplatzes aus,
57 Prozent der Arbeitnehmer wollten mehr Geld verdienen,
47 Prozent der Arbeitnehmer traten für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ein, und nur
23 Prozent wollten ein Wort im Betrieb mitsprechen.
(Die Zahlen addieren zu mehr als 100, da von den Befragten entsprechend der Fragestellung überwiegend zwei Angaben gemacht wurden.)

Vgl. Institut für Demoskopie, Gesellschaft zum Studium der öffentlichen Meinung m.b.H., "Die öffentliche Meinung über die Mitbestimmung", Allensbach 1951, Seite 6 und 7

- (125) B. Russell: Macht und Persönlichkeit, Stuttgart o.J., Seite 88
- (126) Vgl. Pirker, Braun, Lutz und Hammelrath: a.a.O., Seite 416

- (127) Vgl. Deutsches Aktiengesetz § 94,3. Das Gesetz schreibt eine obligatorische Aufsichtsratssitzung nur für jedes Halbjahr vor.
- (128) Vgl. Boldt: a.a.O., Seite 62
- (129) Es soll an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten nicht allein die Ziele - Höherbewertung der Arbeitskraft, konjunkturelle Sicherheit, sozial- und personalpolitische Verbesserungen - im Auge haben, sondern am wirtschaftlichen Gedeihen der Unternehmen fast ebenso sehr interessiert sein müssen und sind, wie ihre Kollegen von der Anteilseignerseite. Die Scheidung in Arbeitnehmerinteressen und Anteilseignerinteressen wird hier nur vorgenommen, um die Lagerung der Schwerpunkte der jeweiligen Wünsche in etwa zu verdeutlichen. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die Interessendifferenzierung, die beim Aufsichtsrat institutionell in Erscheinung tritt, de facto immer besteht, wenn ein Werk Sozialpolitik betreibt, was durch das Eindringen des sozialen Prinzips in die Entscheidungen des Managements bestimmt wurde. Denn das betriebliche Management ist heute gekennzeichnet durch
1. die Dispositionsgewalt über die Produktionsmittel,
 2. das funktionale Prinzip der optimalen Kombination auf weite Sicht und
 3. ein sachgerechtes Handeln im Sinne der bewussten Stellung der Aufgabe, im Sinne der planmäßigen Zielsetzung und weiter in der bewussten Anwendung von Mitteln und Methoden. (Vgl. Th. Pirker: Die soziologischen Grundlagen des Managements, in: Mensch und Betrieb, a.a.O., Seite 43)
- Diese drei Prinzipien stehen nicht in Konkordanz, sondern müssen in optimalen Einklang gebracht werden. Dieses ist in der Eisen- und Stahlindustrie bei der Gliederung des Vorstandes in technischen Direktor, kaufmännischen Direktor und Arbeitsdirektor verwirklicht.
- (130) Vgl. W. Michael Blumenthal: Codetermination in the German Steel Industry, Princeton 1956, Seite 37
William H. McPherson: Betrachtungen zur deutschen Arbeitsverfassung, in: "Wege zum sozialen Frieden", Stuttgart - Düsseldorf 1954, Seite 79, und T.E.M. McKitterick - R.D.V. Roberts: Arbeiter und Betriebsführung, übersetzt von GSB. Fabian Research Series No. 160, Seite 25
- (131) Vgl. Blumenthal: a.a.O., Seite 47 ff.
- (132) Vgl. P.F. Drucker: Praxis des Managements, Düsseldorf, 1956
- (133) Vgl. P. Schlenzka: Management - Führungsprobleme und Führungsorganisation in der internationalen Forschung -, in: Wirtschaftliche Betriebsführung - die deutsche Unternehmernaufgabe, Berlin 1954, Seite 77/78 und 80/84

- (134) "Die Position des Arbeitsdirektors ist ebenso wie die ganz ähnlich definierte, allerdings sehr viel ältere Position des Personaldirektors (personnel manager) im englischen und amerikanischen Bereich eine Unternehmerposition." R. Dahrendorf: Soziale Klassen und Klassenkonflikt, Stuttgart 1957, Seite 231
- (135) Vgl. Boldt: a.a.O., Seite 127
- (136) Vgl. auch Schweppenhäuser: a.a.O., Seite 89
- (137) Pirker, Braun, Lutz und Hammelrath: a.a.O., Seite 418
- (138) Blumenthal: a.a.O., Seite 61
- (139) Blumenthal: a.a.O., Seite 61
- (140) So versuchten verschiedene technische und kaufmännische Direktoren einiger Eisen- und Stahlunternehmen die Arbeitsdirektoren weitgehend aus dem betrieblichen Geschehen auszuschalten. Einige Arbeitsdirektoren können hierüber lustige Geschichten erzählen, wie versucht wurde, ihre Stellung zu untergraben. Einem Arbeitsdirektor wurde z.B., eine besonders attraktive Sekretärin von seinen Kollegen ins Büro gesetzt mit dem zarten Hinweis, dass ähnliche Annehmlichkeiten des Lebens ihm zur Verfügung gestellt würden, wenn er verspreche, keine Schwierigkeiten innerhalb des Unternehmens zu bereiten. Vgl. Blumenthal: a.a.O., Seite 66
- (141) Boldt: a.a.O., Seite 123, § 13,2 des Mitbestimmungsgesetzes
- (142) Vgl. auch McPherson: a.a.O., Seite 80 und Blumenthal: a.a.O., Seite 62
- (143) In manchen Unternehmen haben sich diese morgendlichen Sitzungen der drei Direktoren bis heute erhalten. Die Unternehmen, in denen man diese Verfahrensweise noch antrifft, dürften sich jedoch in der Minderzahl befinden. Siehe auch Schweppenhäuser: a.a.O., Seite 89
- (144) Vgl. McPherson: a.a.O., Seite 80
- (145) Vgl. Blumenthal: a.a.O., Seite 64
- (146) Vgl. Blumenthal: a.a.O., Seite 64
- (147) Blumenthal lässt hierzu den technischen Direktor wörtlich sagen: "To be honest, we thought that this would keep the labor director out of our hair. Had we insisted on our original position, we would have had no end of trouble. There must be give and take. A working relationship is not possible on any other basis."
Blumenthal: a.a.O., Seite 64
- (148) McPherson: a.a.O., Seite 80

- (149) Vgl. Dahrendorf: a.a.O., Seite 231
- (150) Pirker, Braun, Lutz und Hammelrath: a.a.O., Seite 417
- (151) Pirker, Braun, Lutz und Hammelrath: a.a.O., Seite 419
- (152) Pirker, Braun, Lutz und Hammelrath: a.a.O., Seite 420
- (153) Dahrendorf: a.a.O., Seite 231 ff.
- (154) F. Böhm: Das wirtschaftliche Mitbestimmungsrecht, in: ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Düsseldorf-München 1951, 4. Band, Seite 162
- (155) Neuloh: a.a.O., Seite 117
- (156) Blumenthal: a.a.O., Seite 74/75
- (157) Vgl. hierzu: W. Schäfer: Industriebetrieb und Öffentlichkeit vor den sozialen Aufgaben der Gegenwart, Stuttgart und Düsseldorf 1956, Seite 54 ff. und Jungbluth: a.a.O., Seite 63 ff.
- (158) Vgl. den auf Seite 65 ff dargestellten Organisationsplan "Arbeitssektor"
- (159) Jungbluth: a.a.O., Seite 159
- (160) Vgl. Schäfer: a.a.O., Seite 75 ff.
- (161) Schäfer: a.a.O., Seite 77
- (162) Vgl. Seite 85 dieser Arbeit
- (163) Schäfer: a.a.O., Seite 86
- (164) Vgl. Jungbluth: a.a.O., Seite 162
- (165) Jungbluth: a.a.O., 161
- (166) Vgl. Neuloh: a.a.O., Seite 171 ff. und "Das Mitbestimmungs-Gespräch, Zweiter Jahrgang 1956, November 1956, Seite 11.
- (167) Pirker, Braun, Lutz und Hammelrath: a.a.O., Seite 330 ff.
- (168) Popitz, Bahrdt, Jüres und Kesting: "Das Gesellschaftsbild des Arbeiters", Tübingen 1957, Seite 120 ff.
- (169) Ebenda: Seite 134/135
- (170) Frankfurter Beiträge zur Soziologie: Betriebsklima, Eine industriesoziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet, Frankfurt a.M. 1955, Seite 67-69

L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

a) B ü c h e r

- Blumenthal, W.A., Codetermination in the German Steel Industry, Princeton, 1956
- Brentano, L., Über Syndikalismus und Lohnminimum, München, 1913
- Briefs, G., Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart, 1934
- ders. Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus, Bern, 1952
- Broecker, B., Wirtschaftliche Mitbestimmung der Betriebsräte? Stuttgart, 1948
- Chamberlain, N.W., The Union Challenge to Management Control, New York, 1949
- Dahrendorf, R., Soziale Klassen und Klassenkonflikt, Stuttgart, 1957
- Deist, H., Die Neuordnung der Grundstoffindustrie, Köln, 1949
- ders. Die Neuordnung in der Montanwirtschaft und die Mitbestimmung in den Holdinggesellschaften, Bochum, 1954
- Drucker, P.F., Die Praxis des Managements, Düsseldorf, 1956
- ders. Gesellschaft am Fließband - Eine Anatomie der industriellen Ordnung - Frankfurt a.M., 1949
- Eckert, H., Soziale Sicherheit und das Mitbestimmungsrecht in wirtschaftlichen Angelegenheiten, Dissertation Freiburg i.Br., 1951
- Geck, L.H.Ad., Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin, 1931
- Gerhardt, J., Liberalismus und Wirtschaftsdemokratie, Berlin, 1930
- Grosse, Mommsen, Wessels, Der Wettbewerb in der Grundstoffindustrie, Darmstadt, 1954
- Gross, H., Manager von Morgen - Partnerschaft als Wirtschaftsform der Zukunft -, Düsseldorf, 1949
- Herkner, H., Die Arbeiterfrage, 2 Bände, Berlin, 1916
- Heuss, Th., Friedrich Naumann, Der Mann, das Werk, die Zeit, Stuttgart, 1937
- Jungbluth, A., Arbeitsdirektor und Betrieb, Erfahrungsbericht aus einem Hüttenwerk, München o.J.

- Schweppenhäuser, Ch., Organisation und Aufgaben der betrieblichen Sozialverwaltung, Dissertation Easel, 1960
- Sering, M., Arbeiterausschüsse in der deutschen Industrie. Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Leipzig, 1890
- Sombart, W., Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus, München und Leipzig, 1927
- ders. Die deutsche Volkswirtschaft im neunzehnten Jahrhundert und im Anfang des 20. Jahrhunderts, Berlin, 1919
- ders. Sozialismus und soziale Bewegung, Jena, 1919
- Waldenmaier, P., Die neue Unternehmensverfassung in der deutschen Eisen und Stahl erzeugenden Industrie, insbesondere ihre soziale Problematik, Dissertation Freiburg i. Br., 1952
- Weber, A., Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in Deutschland, Tübingen, 1954

b) Zeitschriften, Festschriften, Aufsätze und sonstige Literatur

- Agartz, V., Betrieb und Wirtschaftsordnung, in: Mensch und Betrieb, Bericht über die Kölner Tagung vom 15. bis 17. Mai 1952, Köln, 1952
- ders. Wirtschafts- und Steuerpolitik - Grundsätze und Programm des DGB - Referat gehalten auf dem 3. Bundeskongress des DGB, Frankfurt a.M., 1954
- Bauer, H., Die Funktion des Arbeitsdirektors in der westdeutschen Montanindustrie, in: "Industrielle Organisation", Zürich, 1953, Nr. 3
- Betriebsverfassungsgesetz, Textausgabe, München und Berlin, 1955
- Böhm, F., Das wirtschaftliche Mitbestimmungsrecht, in: ORDO; Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Düsseldorf und München, 1951
- Boldt, G., Kommentar zum Mitbestimmungsgesetz Eisen und Kohle, München und Berlin, 1952
- Das Mitbestimmungsgespräch, Zeitschrift der Hans-Böckler-Gesellschaft, Düsseldorf

- Der Arbeitgeber, Zeitschrift der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, Düsseldorf
- Der Gewerkschafter - Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall, Frankfurt a.M.
- Deutsches Aktiengesetz, Textausgabe, München und Berlin, 1954
- Die Aufgaben des Arbeitsdirektors, Herausgegeben vom Wirtschaftswissenschaftlichen Institut der Gewerkschaften, als Manuskript gedruckt, Köln, 1947
- Die Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland. Ein Bericht der Stahltreuhändervereinigung. München und Berlin, 1954
- Die Quelle, Funktionärszeitschrift des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Köln
- Entwurf eines Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Unternehmen des Bergbaus sowie der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 30. Januar 1951. Deutscher Bundestag, 1. Wahlperiode 1949, Drucksache Nr. 1.858
- Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl, Hohe Behörde, Entwicklung der Löhne und die Lohnpolitik in den Industrien der Gemeinschaft, Band I, Luxemburg, 1957
- Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland, Frankfurt a.M.
- Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Betriebsklima, Frankfurt a.M. 1955
- Gesetzesvorlage des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Neuordnung der deutschen Wirtschaft vom 22. Mai 1950
- Gewerkschaftliche Monatshefte - Zeitschrift für soziale Theorie und Praxis, Köln.
- Hinkel, K., Folgen der Mitbestimmung für Aufgaben und Struktur der Gewerkschaften, in: Wege zum sozialen Frieden, Stuttgart und Düsseldorf, 1954
- Informationen der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf
- Institut für Demoskopie Allensbach: Die öffentliche Meinung über die Mitbestimmung, Allensbach 1951
- Jungbluth, A., Möglichkeiten und Grenzen der innerbetrieblichen Sozialpolitik, in: Wege zum sozialen Frieden, Stuttgart und Düsseldorf, 1954

- ders. Der Aufgabenbereich des Arbeitsdirektors, in: Mensch und Arbeit, Zeitschrift für betriebliche Sozial- und Wirtschafts- praxis, München und Düsseldorf, 1953
- Kerr, C., The Trade Union Movement and the Redistribution of Power in Postwar Germany, in: The Quarterly Journal of Economics Vol. LXVIII, 1954
- Korsch, H., Mitbestimmung und Eigentum, Referat ge- halten vor dem Verein für Wirtschafts- recht am 11. Juli 1951, Köln, 1951
- Lederer, E. und Marschak, J., Der neue Mittelstand, in: Grundriss der Sozialökonomik, IX. Ab- teilung, Tübingen, 1926
- McKitterick, T.E.M. und Roberts, R.D.W., Arbeiter und Be- triebsführung, Fabian Research Series No. 160 übersetzt von GSB, Düsseldorf, 1955
- McPherson, W.H., Betrachtungen zur deutschen Arbeitsver- fassung, in: Wege zum sozialen Frieden, Stuttgart und Düsseldorf, 1954
- Ortlieb, H.D., Der Kampf um Wirtschaftsdemokratie und Mitbestimmung, in: Wege zum sozialen Frieden, Stuttgart und Düsseldorf, 1954
- Peupelmann, H.W., Die Aufgaben des Arbeitsdirektors, Berg- bau und Wirtschaft, 1951
- Pirker, Th., Die soziologischen Grundlagen des Managements, in: Mensch und Betrieb, Be- richt über die Kölner Tagung vom 15. bis 17. Mai 1952, Köln, 1952
- Politisches Jahrbuch der CDU /CSU 1950
- Potthoff, E., Der Arbeitsdirektor, in: "Mitteilungen des VWI der Gewerkschaften", Köln, 1952, S. 10 ff.
- ders. Der Arbeitsdirektor im Vorstand, in: "Bergbau und Wirtschaft", Bochum, 1954, Nr. 22
- ders. Die Organisation des Personalwesens in der industriellen Unternehmung, in: ZfhF, 1950, Heft 12
- ders. Wirtschaftliche Mitbestimmung im Betrieb, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 1950, Seite 102 ff.
- "Probleme der westdeutschen Wirtschaft", Tätigkeitsbericht des VWI der Gewerkschaften für die Ge- schäftsjahre 1946-49, Köln o.J.
- Protokoll der Verhandlungen des 12. Kongresses der Gewerk- schaften Deutschlands in Breslau 1925

- Protokoll, Gründungskongress des Deutschen Gewerkschaftsbundes, München, 12.-14. Oktober, 1949, Köln 1950
- Salin, E., Aera der Manager? in: "Schweizer Mustermesse", Messeheft 1951, Basel, 1951, Seite 14-16
- ders. Der Gestaltwandel des europäischen Unternehmers, in: "Offener Horizont", Festschrift für K. Jaspers, München, 1953
- Schelsky, H., Industrie- und Betriebssoziologie, in: "Soziologie", Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde, Düsseldorf-Köln, 1955
- Schlenzka, P., Management - Führungsprobleme und Führungsorganisation in der internationalen Forschung, in: "Wirtschaftliche Betriebsführung - die deutsche Unternehmeraufgabe", Berlin, 1954, Seite 77 ff.
- Verhandlungen des Deutschen Bundestages, 1. Wahlperiode 1949 - 53, Seite 4446
- WWI der Gewerkschaften: Mensch und Betrieb, Bericht über die Kölner Tagung vom 15. bis 17. Mai 1952, Köln 1952
- Zimmermann, W., Das wagnisreiche Experiment, in: "Der Arbeitgeber", Düsseldorf, 1951, Nr. 3

Abkürzungen

- GSB - Gesellschaft für soziale Betriebspraxis
- WWI - Wirtschaftswissenschaftliches Institut der Gewerkschaften
- ZfhF - Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung

L e b e n s l a u f

Ich, Gerlinde Buuck-Rupp, wurde am 20. November 1934 als Tochter des Rektors Georg Friedrich Rupp und seiner Ehefrau Käthe, geb. Daub, in Heidelberg geboren. Nach vier Jahren Grundschule in Heddesbach trat ich 1946 in das Realgymnasium für Mädchen, Elisabeth von Thadden-Schule, in Heidelberg-Wieblingen ein. Von 1949 bis 1951 besuchte ich die Höhere Handelsschule in Heidelberg. 1951 wechselte ich in die Wirtschaftsoberschule in Mannheim über, wo ich 1954 die Reifeprüfung bestand.

Im Sommersemester 1954 begann ich das Studium der National-Ökonomie an der Universität Heidelberg. Nach drei Semestern setzte ich dasselbe an der Wirtschaftshochschule Mannheim fort. Im Sommersemester 1956 immatrikulierte ich mich an der Universität Basel, wo ich bis Ende des Sommersemesters 1959 studierte. Am 3. November 1959 legte ich die mündliche Doktorprüfung ab.

An der Universität Basel besuchte ich die Vorlesungen und Übungen folgender Professoren: Prof. Dr. E. Salin, Prof. Dr. H. Guth, Prof. Dr. G. Bombach, Prof. Dr. M. Imboden, Prof. Dr. A. Simonius, Prof. Dr. K. Spiro, Prof. Dr. F. Neumark, Prof. Dr. J. Niehans, Prof. Dr. H. Zimmermann, Prof. Dr. E. von Beckerath.

Im Frühjahr 1959 habe ich mich verheiratet. Nach Abschluss meines Studiums folgte ich meinem Mann nach São Paulo, Brasilien. Beruflich bin ich als Assistentin für Finanzplanung und Finanzkontrolle tätig.

